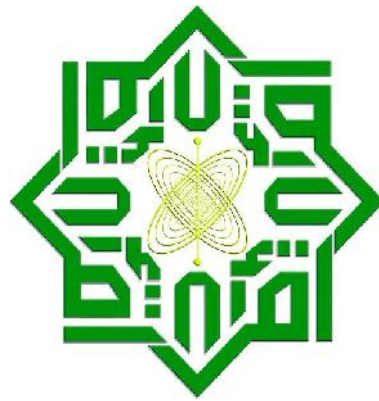


**PENGARUH SISTEM PENGHARGAAN, KOMITMEN ORGANISASI
DAN GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP HUBUNGAN
ANTARA PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN
DENGAN KINERJA MANAJERIAL
(Studi Empris Pada Perusahaan Perbankan di Pekanbaru)**

*Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Mengikuti Ujian Oral
Comperehensif Lengkap Pada Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial
Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau
Pekanbaru*



OLEH :

SITI DINAR
NIM. 10773000389

**PROGRAM S1
JURUSAN AKUNTANSI**

**FAKULTAS EKONOMI DAN ILMU SOSIAL
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SULTAN SYARIF KASIM RIAU
PEKANBARU
2012**

ABSTRAK

PENGARUH SISTEM PENGHARGAAN, KOMITMEN ORGANISASI DAN GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP HUBUNGAN ANTARA PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN DENGAN KINERJA MANAJERIAL (Studi Empris Pada Perusahaan Perbankan di Pekanbaru)

Oleh : SITI DINAR
10773000389

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh sistem penghargaan, komitmen organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial. Metode analisis yang digunakan adalah moderated regression analysis dengan bantuan SPSS versi 17. Pengambilan data dalam penelitian ini adalah menggunakan kuesioner. Populasi responden pada penelitian ini adalah kepala cabang, manajer keuangan, manejer operasional, manajer kredit dan bagian accounting pada perusahaan perbankan BUMN yang ada di kota Pekanbaru, dengan jumlah sampel sebanyak 39 responden.

Hasil pengujian hipotesis pertama menunjukkan bahwa variabel partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial, yang menyatakan bahwa partisipasi yang tinggi dalam penyusunan anggaran akan meningkatkan kinerja manajerial. Hasil pengujian hipotesis kedua menunjukkan bahwa sistem penghargaan tidak berpengaruh terhadap hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial. Hasil pengujian hipotesis ketiga menunjukkan bahwa variabel komitmen organisasi juga tidak berpengaruh terhadap hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial. Hasil pengujian hipotesis keempat menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial. Sedangkan pengujian hipotesis kelima menunjukkan bahwa secara simultan variabel partisipasi penyusunan anggaran dan moderat berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

***Kata Kunci: Sistem Penghargaan, Komitmen Organisasi, Gaya Kepemimpinan
Partisipasi Penyusunan Anggaran Dengan Kinerja Manajerial.***

KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Puji syukur diucapkan kehadiran Allah SWT, yang telah dan akan senantiasa melimpahkan berkat, rahmat dan hidayah serta petunjuknya-Nya sehingga dapat menyelesaikan dengan baik skripsi ini dengan judul **“Pengaruh Sistem Penghargaan, Komitmen Organisasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap hubungan antara Partisipasi Penyusunan Anggaran dengan Kinerja Manajerial”**. Selanjutnya shalawat serta salam senantiasa sampaikan kepada junjungan kita Nabi Besar Muhammad SAW yang senantiasa di rindukan wajah dan syafaatnya dihari akhir kelak.

Skripsi ini ditulis dan diajukan dengan maksud untuk memenuhi syarat ujian akhir guna memperoleh gelar Sarjana Strata-1 di program Studi Akuntansi, Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial, Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau. Dengan segala kerendahan hati, menerima kritikan dan saran yang membangun bagi pembaca untuk kesempurnaan skripsi ini, baik dari segi materi maupun penulisannya.

Disadari sepenuhnya bahwa penulisan skripsi ini berhasil dilakukan berkat bantuan dan dukungan dari berbagai pihak yang memberikan dukungan moral maupun material. Ucapan terimakasih yang sebesar-besarnya diberikan kepada sebagai berikut :

1. Kedua orang tuaku tercinta, Ayahanda (Alm) Mastura dan Ibunda Rahmani yang telah mendidik dan membesarkan penulis dengan penuh kasih sayang,

penyuh cinta, sehingga dapat mewujudkan apa yang mereka harapkan. Untuk Abangku Fahri dan Adekku Nurjanah yang telah memberikan semangat dan motivasi untuk penulis dan makasih atas kasih sayang, do'a dan dukungan kepada ku. Semoga kasih sayang Allah selalu melindungi kalian, Amin.....

2. Bapak Prof. Dr. Nazir Karim, MA selaku Rektor Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau.
3. Bapak Mahendra Romus, M.Ec, Ph.D selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau.
4. Bapak Nasrullah Djamil, SE. MSi. AK. selaku Ketua Jurusan Program Studi Akutansi Srata-1 Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau.
5. Ibu Desrir Miftah, SE, MM, AK Selaku seketaris jurusan Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial Universitas Islam Negeri Sultan Syarif kasim Riau.
6. Ibu Febri Rahmi,SE,M.Sc,AK selaku pembimbing yang telah banyak membantu dan meluangkan waktu serta memberikan bimbingan, pengarahan dan saran sampai pada tahap skripsi.
7. Ibu Hj. Oechie Nadhira, SE. Ak selaku Penasehat Akademis.
8. Bapak dan Ibu dosen selaku staf pengajar yang telah mendidik penulis selama perkuliahan, karyawan serta karyawan Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau.
9. Untuk Kekasih Hatiku Muni Iskandar, SE yang telah memberikan motivasi dan semangat, bantuan moril dan materil kepada penulis. Memberikan

segenap cinta bagi penulis sehingga penulis dapat tetap bertahan dengan segala bentuk permasalahan, terima kasih atas semuanya.

10. Untuk Umi Dus, Buya, Ongah Inyan, Ongah Mudo, Bu ana, Bg Ace, Bung Iam, Kak Konik, Ketong, Ezi, Bibi, Moko, makasih telah memberikan motivasi dan semangat, bantuan moril dan materil kepada penulis.
11. Untuk sahabat-sahabat ku, Nora, Cuniah, winda, Rita Munawir, Hasbi, Iyal (abang), Supi, Azizah, Tofik, Ipul, Imul, Udin, Edo, Ewa, Nurul, Anik dan seluruh teman-teman AK C'07 terimakasih atas motivasi kita selama ini, bahu membahu saling membantu, senda gurau yang sangat menghibur dikala bersama selalu memberikan keceriaan dan semangat, semoga kita menjadi orang yang sukses dan berbakti kepada negara, bangsa dan agama.
12. Untuk Omen, bg Ali, bg, Rudi, ka' Mudo, Romi, Eka, Nunung, Ria, makasih dan Semua pihak yang tidak dapat di sebutkan satu persatu yang telah membantu selama penyusunan skripsi ini.

Semoga Allah SWT memberikan balasan yang setimpal atas bantuan dan dukungan yang telah diberikan. Akhirnya di harapkan skripsi ini dapat bermanfaat bagi kita semua, amin.

Pekanbaru, Juni 2012
Penulis,

SITI DINAR
NIM. 10773000389

DAFTAR ISI

	Halaman
ABSTRAK	iii
KATA PENGANTAR.....	vi
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR TABEL	x
DAFTAR ILUSTRASI	xi
BAB I. PENDAHULUAN	
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Perumusan Masalah	6
1.3. Tujuan dan Kegunaan Penelitian	6
1.4. Sistematika Penulisan	7
BAB II. Telaah Pustaka	
2.1. Bank	9
2.2. Kinerja Manajerial	12
2.3. Anggaran	14
2.4. Partisipasi Anggaran	20
2.5. Sistem Penghargaan	22
2.6. Komitmen Organisasi.....	26
2.7. Gaya Kepemimpinan.....	28
2.8. Kepemimpinan dalam Perspektif Islam	31
2.9. Penelitian Terdahulu	32

2.10. Kerangka Teoritis dan Pengembangan Hipotesis	37
2.11. Model Penelitian	46
BAB III. METODE PENELITIAN	
3.1. Lokasi Penelitian.....	47
3.2. Populasi dan Sampel	47
3.3. Teknik Pengumpulan Data.....	48
3.4. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel Data	49
3.5. Metode Analisis Data.....	52
3.6. Pengujian Hipotesis.....	57
BAB IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	
4.1. Demografi Responden	61
4.2. Uji Validitas dan Uji Reliabilitas Instrumen.....	63
4.3. Hasil Penelitian	68
4.4. Pembahasan.....	82
BAB V. PENUTUP	
5.1. Kesimpulan	86
5.2. Saran.....	87
DAFTAR PUSTAKA	
DAFTAR LAMPIRAN	

DAFTAR TABEL

Tabel 2. 1.	Penelitian Terdahulu	35
Tabel 2. 2.	Operasional Variabel	46
Tabel 3. 1.	Sampel Bank BUMN yang beroperasi di Kota Pekanbaru	48
Tabel 4. 1.	Sampel Bank BUMN yang beroperasi di kota Pekanbaru.....	61
Tabel 4. 2.	Distribusi Kuisioner	62
Tabel 4. 3.	Demografi Responden	62
Tabel 4. 4.	Hasil Uji Validitas variabel Kinerja Manajerial	64
Tabel 4. 5.	Hasil Uji Validitas Variabel Partisipasi Anggaran	65
Tabel 4. 6.	Hasil Uji Validitas Variabel Sistem Penghargaan	66
Tabel 4. 7.	Hasil Uji Validitas Variabel Komitmen Organisasi	67
Tabel 4. 8.	Hasil Uji Validitas Variabel Gaya Kepemimpinan.....	68
Tabel 4. 9.	Statistik Deskriptif	69
Tabel 4. 10.	Hasil Uji Normalitas (K-S Test)	71
Tabel 4. 11.	Tabel nilai VIF dan <i>Tolerance</i>	72
Tabel 4. 12.	Pengujian Autokorelasi.....	73
Tabel 4. 13.	Uji <i>Glejser</i>	75
Tabel 4. 14.	Hasil Pengujian Data Masing-masing Hipotesis	76
Tabel 4. 15.	Hasil Uji F.....	81
Tabel 4. 16.	Hasil Koefisien Determinasi	82

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Dewasa ini perkembangan bisnis dan industri mengalami persaingan yang cukup ketat, menuntut tindakan manajemen dalam rangka mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan (*going concern*). Untuk dapat bertahan dibutuhkan kinerja yang cukup baik, dan salah satu cara agar kinerja yang baik dapat dicapai maka manajemen harus dapat melakukan proses pengambilan keputusan yang tepat dan perencanaan yang matang, baik perencanaan mengenai kegiatan operasional, pengalokasian sumberdaya yang terbatas, dan perencanaan keuangan.

Salah satu komponen penting dalam perencanaan perusahaan adalah masalah penganggaran. Menurut Yuwono (2006) anggaran adalah sebuah rencana tentang kegiatan dimasa datang yang mengidentifikasi kegiatan untuk mencapai tujuan. Penentuan anggaran merupakan bagian penting dari siklus perencanaan, tindakan dan pengendalian manajemen. Hal tersebut karena pada saat penyusunan anggaran terjadi penetapan kriteria-kriteria tertentu yang merupakan wujud dari pencapaian tujuan perusahaan.

Kinerja dikatakan efektif apabila tujuan anggaran tercapai dan bawahan mendapat kesempatan terlibat berpartisipasi dalam proses penyusunan anggaran serta memotivasi bawahan mengidentifikasi dan melakukan negoisasi dengan atasan mengenai target anggaran, menerima kesepakatan anggaran dan

melaksanakannya sehingga dapat menghindarkan dampak negatif anggaran (Indriantoro N dan Supomo B,2001).

Selain itu kinerja dihasilkan oleh perpaduan antara pengetahuan (*knowledge*), keahlian (*skill*) dan kemampuan (*ability*). Seorang karyawan yang mempunyai pengetahuan yang luas, keahlian khusus serta kemampuan yang baik dalam mencapai tujuan perusahaan akan menghasilkan kualitas dan kinerja yang baik. Akan tetapi bila salah satu diantara ketiga faktor tersebut tidak ada, maka kualitas dan kinerja karyawan akan menjadi rendah. Ketiga faktor tersebut dapat ditingkatkan dengan merekrut orang yang sudah mampu atau melatih karyawan yang ada.

Perusahaan apabila mengetahui rendahnya kinerja karyawan, sementara teknologi dianggap sudah memadai, maka perlu diteliti kembali sistem penghargaan yang digunakan untuk meningkatkan kemauan (motivasi) para karyawannya. Pada teori ini dinyatakan bahwa penghargaan (*reward*) terutama gaji dan upah termasuk sebagai suatu syarat untuk memenuhi kebutuhan dasar. Teori dasarnya adalah apabila kebutuhan dasar manusia terpenuhi, maka manusia akan mempunyai dorongan untuk berusaha, mungkin dengan bekerja keras untuk memperolehnya. Penghargaan (*reward*) dapat digunakan sebagai alat untuk mendorong/ memotivasi karyawan untuk bekerja dengan baik sesuai dengan tanggung jawabnya bahkan melebihi target pekerjaan yang telah ditetapkan perusahaan.

Menurut Kurnianingsih dan Indriantoro (2001), sistem penghargaan (*reward*) juga merupakan hal yang sangat penting dalam hubungan dengan kinerja

karyawan dalam sebuah perusahaan. Salah satu alasan seseorang bekerja adalah untuk mendapatkan upah atau gaji atau imbalan-imbalan, baik berupa finansial yaitu berupa gaji, upah, bonus, komisi, asuransi karyawan, tunjangan dan sebagainya. Kompensasi yang berbentuk non finansial biasanya berupa tugas yang menarik, tantangan tugas, tanggung jawab tugas, peluang, pengakuan, pencapaian tujuan, serta lingkungan kinerja yang menarik. Adanya sistem penghargaan (*reward*) memotivasi para karyawan untuk bisa meningkatkan prestasi kinerja karyawan. Partisipasi penyusunan anggaran akan semakin meningkatkan kinerja manajer pada organisasi dengan sistem penghargaan yang tinggi.

Dalam lingkup luas, sistem penghargaan organisasional adalah semua yang dihargai dan diinginkan SDM yang mampu dan mau diberikan perusahaan sebagai ganti atas kontribusi yang diberikan SDM tersebut. Didalamnya terbagi lagi menjadi berbagai penghargaan finansial dan non-finansial. Meskipun uang alat yang besar pengaruhnya bagi karyawan dan produktivitas mereka, dampak dari berbagai penghargaan non-finansial juga sama artinya bagi karyawan. Penghargaan dapat menjembatani antara tujuan organisasional dengan harapan dan aspirasi individual.

Partisipasi penyusunan anggaran merupakan pendekatan yang secara umum dapat meningkatkan kinerja yang pada akhirnya dapat meningkatkan aktivitas organisasi. Nor (2007:38) menyatakan partisipasi sebagai alat untuk mencapai tujuan, partisipasi juga sebagai alat untuk mengintegrasikan kebutuhan individu dan organisasi. Partisipasi dapat diartikan sebagai pengaruh, pendelegasian

prosedur-prosedur, keterlibatan dalam pengambilan keputusan suatu pemberdayaan.

Partisipasi anggaran dinilai mempunyai konsekuensi terhadap sikap dan perilaku anggota organisasi (Sumarno, 2005:30). Proses penyusunan anggaran yang menekankan pada pendekatan partisipatif yaitu keikutsertaan bawahan pada level tertentu untuk ikut dalam pengajuan anggaran, dengan mengacu pada kebijakan perusahaan. Hal ini sesuai dengan pendapat Sumarno (2005) yang menyarankan perlunya bawahan diberi kesempatan untuk berpartisipasi dalam proses penyusunan anggaran karena menurutnya partisipasi dalam penyusunan anggaran diyakini dapat meningkatkan kinerja manajerial.

Komitmen organisasi yang kuat di dalam individu akan menyebabkan individu berusaha keras mencapai tujuan organisasi sesuai dengan tujuan kepentingan yang sudah direncanakan (Angledan Perry, 2002) Bawahan yang memiliki tingkat komitmen organisasi tinggi akan memiliki pandangan positif dan lebih berusaha berbuat yang terbaik demi kepentingan organisasi (Edfan Darlis, 2002). Komitmen yang tinggi menjadikan individu peduli dengan nasib organisasi dan berusaha menjadikan organisasi ke arah yang lebih baik. Sebaliknya, individu dengan komitmen rendah akan mementingkan dirinya atau kelompoknya, dia tidak memiliki keinginan untuk menjadikan organisasi ke arah yang lebih baik.

Keberhasilan dalam mengelola suatu organisasi tidak lepas dari faktor kepemimpinan dan sikap bawahan dalam melaksanakan tugas mencapai tujuan

organisasi. Endang (2009) menyatakan bahwa kepemimpinan yang efektif harus memberikan pengarahan terhadap usaha-usaha dalam mencapai tujuan organisasi.

Keteladanan rasulullah misalnya dalam memimpin, kepemimpinan beliau tidak diragukan lagi, semua tindak tanduk dalam memimpin merupakan cermin pribadi yang mulia dan suri tauladan yang baik. Sebagai sosok pemimpin, beliau selalu mengedepankan nilai akhlak. Keistimewaan inilah yang menjadi muara penyebarluasan rahmat bagi alam semesta.

Penelitian sebelumnya tentang partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial dilakukan oleh Kasmawati (2010) yang meneliti tentang pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja aparat pemerintah daerah komitmen organisasi dan gaya kepemimpinan sebagai variabel moderating. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial variabel partisipasi penyusunan anggaran mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja aparat pemerintah daerah.

Kemudian Riyadi (2007) yang meneliti sistem penghargaan dan pelimpahan wewenang sebagai variabel moderating dalam hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial. Hasil penelitian menunjukkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial

Jika kita lihat beberapa tahun ini, industri perbankan telah berkembang dengan pesat di Propinsi Riau khususnya di kota Pekanbaru. Isu partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial ini diangkat ke dalam suatu penelitian dengan judul: **“Pengaruh Sistem Penghargaan, Komitmen**

Organisasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap Hubungan Antara Partisipasi Penyusunan Anggaran dengan kinerja Manajerial” dengan objek penelitian berupa perusahaan perbankan yang terdapat di kota Pekanbaru, Riau.

1.2. Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang masalah diatas, maka perumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah terdapat pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial?
2. Apakah terdapat pengaruh sistem penghargaan terhadap hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial?
3. Apakah terdapat pengaruh komitmen organisasi terhadap hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial?
4. Apakah terdapat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial?
5. Apakah terdapat pengaruh partisipasi penyusunan anggaran, sistem penghargaan, komitmen organisasi dan gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap hubungan penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial ?

1.3. Tujuan dan Manfaat Penelitian

1. Tujuan penelitian ini adalah:
 - a. Untuk mengetahui pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial.
 - b. Untuk mengetahui pengaruh sistem penghargaan terhadap hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial.

- c. Untuk mengetahui pengaruh komitmen organisasi terhadap hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial.
 - d. Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial.
 - e. Untuk mengetahui pengaruh partisipasi penyusunan anggaran, system penghargaan, komitmen organisasi dan gaya kepemimpinan secara simultan terhadap hubungan penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial.
2. Manfaat penelitian ini adalah:
- a. Bagi peneliti dapat menambah wawasan dan pengetahuan tentang hubungan partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial dengan dimoderasi oleh sistem penghargaan, komitmen organisasi dan gaya kepemimpinan.
 - b. Memberikan masukan bagi para manajer/pimpinan bahwa partisipasi penyusunan anggaran akan mempengaruhi kinerja
 - c. Menyediakan informasi yang mungkin diperlukan untuk penelitian di bidang akuntansi manajemen pada masa yang akan datang.

1.4. Sistematika Penulisan

Untuk memperoleh gambaran secara umum bagian-bagian yang akan dibahas dalam penelitian ini, maka penulis menguraikan secara ringkas isi masing-masing bab dengan sistematika sebagai berikut:

- BAB I** : Bab ini merupakan bab pendahuluan yang menguraikan latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan dan manfaat masalah serta sistematika penulisan.
- BAB II** : Bab ini merupakan tinjauan pustaka yang memuat tentang landasan teori, penelitian-penelitian terdahulu yang berhubungan dengan penelitian serta pengembangan hipotesis.
- BAB III** : Merupakan bab metodologi penelitian, yang meliputi objek penelitian dan penentuan sampel, jenis dan sumber data.
- BAB IV** : Bab ini memuat gambaran umum hasil penelitian, hasil yang diperoleh dari analisis data serta pembahasan hasil penelitian untuk tiap variabel yang digunakan dalam penelitian.
- BAB V** : Bab ini memuat kesimpulan atas hasil penelitian, berikut batasan-batasan yang ditemukan serta saran-saran untuk perbaikan penelitian di masa yang akan datang untuk judul penelitian yang sama.

BAB II

TELAAH PUSTAKA

2.1. Bank

2.1.1. Pengertian Bank

Dalam suatu negara, peranan bank sangat mempengaruhi keadaan dalam negara tersebut, khususnya dalam perekonomian yang dapat mempengaruhi pada seluruh aspek di dalamnya. Dapat dikatakan bahwa kemajuan sektor perbankan dapat dijadikan ukuran kemajuan suatu negara. Oleh karena itu, keberadaan dunia perbankan semakin dibutuhkan pemerintah dan masyarakat.

Menurut UU RI No. 10 tahun 1998 tanggal 10 November tentang perbankan, “Bank merupakan badan usaha yang menghimpun dana dan masyarakat dalam bentuk simpanan dan menyalurkannya kepada masyarakat dalam bentuk kredit dan atau bentuk-bentuk lainnya dalam rangka meningkatkan taraf hidup rakyat banyak”. Dari definisi tersebut dapat dijelaskan bahwa Bank merupakan perusahaan ataupun lembaga yang bergerak dalam ruang lingkup keuangan, yang berarti usaha perbankan selalu berkaitan dengan masalah keuangan. Kegiatan menghimpun dan menyalurkan dana merupakan kegiatan pokok perbankan, sedangkan kegiatan memberikan jasa-jasa Bank lainnya hanya merupakan pendukung dari kegiatan lainnya (Kasmir, 2008:12).

2.1.2. Jenis Bank Berdasarkan Fungsinya

1. Bank Sentral

Menurut UU No.3 Tahun 2004, Bank Sentral adalah lembaga negara yang mempunyai wewenang untuk mengeluarkan alat pembayaran yang sah dari suatu

negara, merumuskan dan melaksanakan kebijakan moneter, mengatur dan menjaga kelancaran system pembayaran, mengatur dan mengawasi perbankan serta menjalankan fungsi sebagai lender of the last resort. Bank sentral yang dimaksud adalah Bank Indonesia.

2. Bank Umum

Pengertian bank umum menurut peraturan Bank Indonesia No. 9/7/PBI/2007 adalah bank yang melaksanakan kegiatan usaha secara konvensional dan atau berdasarkan prinsip syariah yang dalam kegiatannya memberikan jasa dalam lalu lintas pembayaran. Jasa yang diberikan oleh bank umum bersifat umum, artinya dapat memberikan seluruh jasa perbankan yang ada. Bank umum sering disebut bank komersial (*commercial bank*).

Bank umum mempunyai banyak kegiatan. Adapun kegiatan-kegiatan bank umum yang utama antara lain:

- a. Menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk giro, deposito, sertifikat deposito, dan tabungan;
- b. Memberikan kredit;
- c. Menerbitkan surat pengakuan utang;
- d. Memindahkan uang, baik untuk kepentingan nasabah maupun untuk kepentingan bank itu sendiri;
- e. Menerima pembayaran dari tagihan atas surat berharga dan melakukan perhitungan atau dengan pihak ketiga;
- f. Menyediakan tempat untuk menyimpan barang dan surat berharga; dan

- g. Melakukan penempatan dana dari nasabah lainnya dalam bentuk surat berharga yang tidak tercatat di bursa efek.

3. Bank Perkreditan Rakyat (BPR)

BPR adalah bank yang melaksanakan kegiatan usaha secara konvensional atau berdasarkan prinsip syariah yang dalam kegiatannya tidak memberikan jasa dalam lalu lintas pembayaran. Kegiatan BPR jauh lebih sempit jika dibandingkan dengan kegiatan bank umum.

2.1.3. Jenis Bank Berdasarkan Kegiatan Operasionalnya

1. Bank Konvensional

Pengertian kata “konvensional” menurut Kamus Umum Bahasa Indonesia adalah “menurut apa yang sudah menjadi kebiasaan”. Sementara itu, menurut Kamus Bahasa Indonesia (KBBI) adalah “berdasarkan kesepakatan umum” seperti adat, kebiasaan, kelaziman. Berdasarkan pengertian itu, bank konvensional adalah bank yang dalam operasionalnya menerapkan metode bunga, karena metode bunga sudah ada terlebih dahulu, menjadi kebiasaan dan telah dipakai secara meluas dibandingkan dengan metode bagi hasil.

2. Bank Syariah

Sekarang banyak berkembang bank syariah muncul di Indonesia pada awal tahun 1990-an. Pemrakarsa pendirian bank syariah di Indonesia dilakukan oleh Majelis Ulama Indonesia (MUI) pada tanggal 18-20 Agustus 1990. Bank syariah adalah bank yang beroperasi sesuai dengan prinsip-prinsip ketentuan-ketentuan syariah Islam, khususnya yang menyangkut tata cara bermuamalah secara Islam.

Kegiatan bank syariah dalam hal penentuan harga produknya sangat berbeda dengan bank konvensional. Penentuan harga bagi bank syariah didasarkan pada kesepakatan antara bank dengan nasabah penyimpan dana sesuai dengan jenis simpanan dan jangka waktunya, yang akan menentukan besar kecilnya porsi bagi hasil yang akan diterima penyimpan.

2.2. Kinerja Manajerial

Kinerja merupakan hal penting yang harus dicapai oleh setiap perusahaan. Kinerja merupakan cerminan dari kemampuan perusahaan dalam mengelola dan mengalokasikan sumber dayanya. Selain itu tujuan pokok penilaian kinerja adalah untuk memotivasi karyawan dalam mencapai sasaran organisasi dan dalam mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya, agar membuahkan tindakan dan hasil yang diharapkan.

Kinerja adalah gambaran pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan atau program kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi. Secara umum kinerja merupakan prestasi yang dicapai oleh organisasi dalam periode merupakan proses mencatat dan tertentu. Bastian (2005), pengukuran atau penilaian kinerja mengukur pencapaian pelaksanaan kegiatan dalam arah pencapaian misi melalui hasil-hasil yang ditampilkan berupa produk, jasa ataupun berupa suatu proses. Darlis (2005) menyatakan bahwa kunci dari kinerja yang efektif adalah apabila tujuan dari anggaran tercapai dan partisipasi dari bawahan memegang peranan penting dalam mencapai organisasi.

Pengukuran kinerja manajerial bertujuan untuk membantu para manajer dalam menilai pencapaian suatu strategi melalui alat ukur *financial* dan *non*

financial. System pengukuran kinerja dapat dijadikan sebagai pengendalian organisasi karena pengukuran kinerja diperkuat dengan menetapkan *reward and punishment system*.

Kinerja manajerial adalah suatu system yang membantu pimpinan dalam menilai pencapaian suatu strategi melalui alat ukur *financial* dan non *financial*. System pengukuran kinerja dapat dijadikan sebagai pengendalian organisasi karena pengukuran kinerja dapat dijadikan sebagai pengendalian organisasi karena pengukuran kinerja diperkuat dengan menetapkan *reward and punishment system* (Sardjito dan Muchtar, 2007).

Ratnawati (2004) mendefinisikan kinerja manajerial didasarkan pada fungsi-fungsi manajemen yang ada dalam teori manajemen klasik, yaitu seberapa jauh manajer mampu melaksanakan fungsi-fungsi manajemen yang meliputi, perencanaan, investigasi, koordinasi, evaluasi, supervise, pemilihan staf.

Kinerja manajerial merupakan salah satu faktor yang dapat meningkatkan keefektifan organisasional. Supomo dan Indriantoro (2006) yang dimaksud dengan kinerja manajerial adalah kinerja para individu anggota organisasi dalam kegiatan-kegiatan manajerial, antara lain perencanaan, investigasi, koordinasi, supervise, pengaturan staf (staffing), negosiasi dan representasi. Partisipasi bawahan dalam penentuan anggaran mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja manajerial karena adanya partisipasi bawahan dalam penyusunan anggaran, maka bawahan merasa terlibat dan harus bertanggung jawab pada pelaksanaan anggaran, sehingga diharapkan bawahan dalam melaksanakan anggaran dengan lebih baik (Anthoni dan Govindarajan, 2002).

2.3. Anggaran

2.3.1. Pengertian Anggaran

Menurut Anthony, dkk (2004) Anggaran (budget) adalah rencana manajemen dengan anggapan bahwa penyusunan akan mengambil langkah-langkah positif untuk merealisasi rencana yang telah disusun. Pada dasarnya, anggaran (budget) berbeda dengan ramalan (forecast). Anggaran adalah rencana manajemen, dengan anggapan bahwa penyusunan anggaran akan mengambil langkah-langkah positif untuk merealisasi rencana yang telah disusun, sedangkan ramalan hanya semata-mata usaha memperkirakan apa yang akan terjadi (Rafly 2006). Menurut mereka, rencana baru dapat dikatakan sebagai anggaran apabila mencakup :

1. Dinyatakan dalam satuan keuangan (moneter),
2. Mencakup kurun waktu satu tahun,
3. Isinya mencakup komitmen manajemen, yaitu manajer setuju untuk menerima tanggung jawab untuk mencapai sasaran yang telah diangarkan,
4. Usulan anggaran dinilai dan disetujui oleh orang yang mempunyai wewenang yang lebih tinggi dari pada yang menyusunnya,
5. Jika anggaran sudah disahkan, maka anggaran tersebut tidak dapat dirubah, kecuali dalam hal khusus, dan
6. Hasil aktual akan dibandingkan dengan anggaran secara periodic, dan variasi yang terjadi dianalisis dijelaskan.

Hansen dan Mowen (2002; 350) mendefenisikan anggaran atau budget sebagai perencanaan keuangan masa depan yang memuat tujuan serta tindakan-tindakan yang akan ditempuh untuk mencapai tujuan tersebut. Menurut Nafarin (2004;12) anggaran adalah suatu rencana keuangan periodik yang disusun berdasarkan program yang telah disahkan. Anggaran merupakan rencana tertulis mengenai kegiatan suatu organisasi atau instansi yang dinyatakan secara kuantitatif dan umumnya dinyatakan dalam satuan uang untuk jangka waktu tertentu. Mulyadi (2001:488) mendefenisikan anggaran sebagai berikut :

“Anggaran merupakan suatu rencana kerja yang dinyatakan secara kuantitatif, yang diukur dalam satuan moneter standard dan satuan ukuran yang lain, mencakup jangka waktu satu tahun. Anggaran merupakan suatu rencana jangka pendek yang disusun berdasarkan rencana kegiatan jangka panjang yang ditetapkan dalam proses penyusunan”.

Menurut *Governmental Accounting Standar Board (GASB)*, definisi anggaran (*budget*) sebagai berikut: Rencana operasi keuangan, yang mencakup estimasi pengeluaran yang diusulkan, dan sumber pendapatan yang diharapkan untuk membiayai dalam periode waktu tertentu.

Berdasarkan definisi anggaran diatas, dapat diartikan anggaran sebagai suatu perencanaan yang disusun untuk periode waktu tertentu yang akan direalisasikan dalam jangka waktu kedepan. Dengan anggapan bahwa penyusunan anggaran akan mengambil langkah-langkah positif untuk merealisasi rencana yang telah disusun.

Anggaran merupakan elemen system pengendalian manajemen yang berfungsi sebagai alat perencanaan dan pengendalian agar manejer dapat melaksanakan kegiatan organisasi secara efektif dan efisien. Sebagai alat perencanaan, anggaran merupakan rencana kegiatan yang terdiri dari sejumlah target yang akan dicapai oleh orang-orang yang terlibat disuatu organisasi atau perusahaan dalam melaksanakan kegiatan tertentu pada masa yang akan datang. Anggaran digunakan oleh para atasan sebagai suatu alat untuk menyelesaikan tujuan-tujuan instansi kedalam dimensi kuantitatif dan waktu, serta mengkomunikasikannya kepada bawahan sebagai rencana kerja jangka panjang maupun jangka pendek. Berdasarkan pendapat para ahli diatas, diperoleh kesimpulan bahwa anggaran merupakan suatu rencana terinci yang dinyatakan secara formal dalam ukuran kuantitatif, yang umumnya dinyatakan dalam satuan uang dalam jangka waktu tertentu untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

2.3.2. Tujuan Anggaran

Setiap kegiatan yang dilakukan pasti memiliki tujuan, demikian pula halnya dengan anggaran. Secara umum anggaran bertujuan memberikan pedoman bagi perusahaan dalam menjalankan operasi dan aktifitas sehari-hari. Adanya anggaran maka perusahaan cenderung memenuhi targer-target yang telah ditetapkan sehingga produktifitas tercapai dan pemborosan dapat diminimalisir.

Menurut Nafarin (2004; 15) secara spesifik, tujuan disusunnya anggaran antara lain :

- a. Digunakan sebagai landasan yuridis formal dalam memilih sumber dan investasi dana;

- b. Memberikan batasan atas jumlah dana yang dicari dan digunakan;
- c. Merinci jelas sumber dana yang dicari maupun jenis investasi dana, sehingga dapat memudahkan pengawasan;
- d. Merasionalkan sumber dan investasi dana agar dapat mencapai hasil yang maksimal;
- e. Menyempurnakan rencana yang telah disusun, karena dengan anggaran lebih jelas dan nyata terlihat; dan
- f. Menampung dan menganalisis serta memutuskan setiap usulan yang berkaitan dengan keuangan

2.3.3. Fungsi Anggaran

Anggaran memiliki fungsi yang sama dengan manajemen yang meliputi fungsi perencanaan, pelaksanaan dan pengawasan. Hal ini disebabkan karena anggaran berfungsi sebagai alat manajemen dalam melaksanakan perannya.

Menurut Nafarin (2004; 20) fungsi anggaran antara lain :

a. Fungsi Perencanaan

Anggaran merupakan alat perencanaan tertulis yang menuntut pemikiran teliti, karena anggaran memberikan gambar yang lebih jelas/nyata dalam unit dan uang.

b. Fungsi Pelaksanaan

Anggaran merupakan pedoman dalam pelaksanaan, sehingga pekerjaan dapat dilaksanakan secara selaras dalam mencapai tujuan. Apabila salah satu tujuan bagian atau departemen tidak melaksanakan tugas sesuai yang direncanakan, maka bagian lain juga tidak dapat melaksanakan tugas

secara selaras, terarah, dan terkoordinasi sesuai yang direncanakan atau yang telah ditetapkan dalam anggaran.

c. Fungsi Pengawasan

Anggaran merupakan alat pengendalian/pengawasan. Pengawasan berarti melakukan evaluasi (menilai) atas pelaksanaan pekerjaan, dengan cara :

1. Membandingkan realisasi dengan rencana, dan
2. Melakukan tindakan perbaikan apabila dipandang perlu atau jika ada penyimpangan yang merugikan.

Indra Bastian (2005) menjelaskan fungsi anggaran yaitu :

1. Anggaran merupakan hasil akhir proses penyusunan rencana kerja.
2. Anggaran merupakan cetak biru aktivitas yang dilaksanakan dimasa mendatang.
3. Anggaran sebagai alat komunikasi intern yang menghubungkan sebagai unit kerja dan mekanisme kerja antara atasan dan bawahan.
4. Anggaran sebagai alat pengendalian unit kerja.
5. Anggaran sebagai alat motivasi dan persuasi tindakan efektif dan efisien dalam pencapaian visi organisasi.
6. Anggaran merupakan instrumen politik.
7. Anggaran merupakan instrumen kebijakan fiskal.

Anggaran dapat berfungsi sebagai alat perencanaan dan pengendalian.

Anggaran berfungsi sebagai alat perencanaan artinya bahwa anggaran disusun sebelum aktifitas perusahaan yang dilakukan. Anggaran berfungsi sebagai alat pengendalian artinya bahwa anggaran digunakan sebagai pedoman dan

pengendali aktifitas perusahaan. Jika aktifitas perusahaan jauh dari yang dianggarkan, maka akan dilakukan perbaikan-perbaikan sehingga dapat meminimalisir pemborosan yang ada.

2.3.4. Klasifikasi Anggaran

Nafarin (2004; 22) mengelompokkan anggaran dalam 4 sudut pandang antara lain sebagai berikut :

- a. Menurut dasar penyusunannya, terdiri dari :
 1. Anggaran variabel, yaitu anggaran yang disusun berdasarkan interval (kisar) kapasitas (aktifitas) tertentu dan pada intinya merupakan seri anggaran yang dapat disesuaikan pada tingkat aktifitas yang berbeda-bada.
 2. Anggaran tetap, yaitu anggaran yang disusun berdasarkan suatu tingkat aktifitas tertentu.
- b. Menurut cara penyusunannya, terdiri dari:
 1. Anggaran priodik, yaitu anggaran yang disusun untuk satu periode tertentu (umumnya satu tahun) yang disusun pada setiap akhir periode anggaran.
 2. Anggaran kontinyu, anggaran yang dibuat untuk memperbaiki anggaran yang telah dibuat.
- c. Menurut jangka waktu, terdiri dari:
 1. Anggaran jangka pendek (anggaran taktis), yaitu anggaran yang dibuat dengan jangka waktu paling lama satu tahun.

2. Anggaran jangka panjang (anggaran strategis), yaitu anggaran yang dibuat untuk waktu lebih dari satu tahun.
- d. Menurut bidangnya, terdiri dari:
1. Anggaran operasional, yaitu anggaran untuk menyusun anggaran laporan laba rugi. Anggaran operasional terdiri dari:
 - a. Anggaran penjualan
 - b. Anggaran biaya pabrik
 - c. Anggaran beban usaha
 - d. Anggaran laporan laba rugi
 2. Anggaran keuangan, yaitu anggaran untuk menyusun anggaran neraca. Anggaran ini terdiri dari:
 - a. Anggaran kas
 - b. Anggaran piutang
 - c. Anggaran persediaan
 - d. Anggaran utang
 - e. Anggaran neraca

Anggaran (*budget*) adalah output dari penganggaran atau (*budgeting*). Anggaran pada dasarnya merupakan suatu dokumen organisasi yang berisi rencana operasi yang dikuantitaskan melalui anggaran. Penganggaran adalah suatu proses dimana dokumen anggaran dikembangkan dan diadministrasikan.

2.4. Partisipasi Anggaran

Menurut Sumarno (2005), partisipasi penyusunan anggaran adalah sebagai proses organisasi yang melibatkan para manajer dalam penentuan tujuan anggaran

yang menjadi tanggung jawabnya. Partisipasi dalam penyusunan anggaran merupakan keterlibatan yang meliputi pemberian pendapat, pertimbangan, dan usulan dari bawahan kepada pimpinan dalam mempersiapkan dan merevisi anggaran. Pimpinan yang mampu meningkatkan partisipasi bawahannya, maka dalam melaksanakan tugas-tugasnya akan cenderung lebih lancar dari pada pimpinan yang tidak mampu meningkatkan partisipasi bawahannya. Dengan meningkatnya partisipasi, maka bawahan akan merasa lebih dihargai sehingga dapat diharapkan semangat dan kegairahan kerja serta rasa tanggung jawab dapat ditingkatkan (Siskawati, 2005).

Partisipasi penyusunan anggaran merupakan pendekatan yang secara umum dapat meningkatkan kinerja yang pada akhirnya dapat meningkatkan efektifitas organisasi. Nor (2007:38) menyatakan partisipasi sebagai alat untuk mencapai tujuan, partisipasi juga sebagai alat untuk mengintegrasikan kebutuhan individu dan organisasi, sehingga partisipasi dapat diartikan sebagai pengaruh, pendelegasian prosedur-prosedur, keterlibatan dalam pengambilan keputusan suatu pemberdayaan.

Partisipasi anggaran dinilai mempunyai konsekuensi terhadap sikap dan perilaku anggota organisasi (Sumarno, 2005:30). Proses penyusunan anggaran yang menekankan pada pendekatan partisipatif yaitu keikutsertaan bawahan pada level tertentu untuk ikut dalam pengajuan anggaran, hal ini sesuai dengan pendapat Sumarno (2005) yang menyarankan perlunya bawahan diberi kesempatan untuk berpartisipasi dalam proses penyusunan anggaran karena

menurutnya partisipasi dalam penyusunan anggaran diyakini dapat meningkatkan kinerja Manajerial.

Partisipasi anggaran merupakan tingkat seberapa jauh keterlibatan dan pengaruh individu didalam menentukan dan menyusun anggaran yang ada dalam divisi atau bagiannya, baik secara periodik maupun tahunan. Mengacu pengertian partisipasi anggaran dapat disimpulkan bahwa kinerja manajerial akan meningkat apabila partisipasi anggaran diterapkan didalamnya.

Partisipasi yang baik akan membawa keuntungan, diantaranya memberikan pengaruh yang sehat terhadap adanya inisiatif, moralisme dan antusiasme, memberikan hasil yang lebih baik dari sebuah rencana karena adanya kombinasi pengetahuan dari beberapa individu, dapat meningkatkan kerja sama antar divisi, serta para karyawan dapat lebih menyadari situasi dimasa yang akan datang yang berkaitan dengan sasaran dan pertimbangan lain. Hal ini mendukung pendapat Sumarno (2005:6) bahwa penyusunan anggaran secara partisipatif diharapkan dapat meningkatkan kinerja manajer, yaitu ketika suatu tujuan dirancang dan secara partisipasi disetujui maka karyawan akan menginterlisasikan tujuan yang ditetapkan dan memiliki rasa tanggung jawab pribadi untuk mencapainya, karena mereka ikut terlibat dalam proses penyusunan anggaran.

2.5. Sistem Penghargaan

2.5.1. Definisi Sistem Penghargaan

Penghargaan adalah ganjaran yang diberikan untuk memotivasi para karyawan agar produktivitasnya tinggi (Tohardi, 2002 : 317). Penghargaan adalah insentif yang mengaitkan bayaran atas dasar untuk dapat meningkatkan

produktivitas para karyawan guna mencapai keunggulan yang kompetitif (Henri Simamora, 2004:514). Penghargaan adalah reward dalam bentuk uang yang diberikan kepada mereka yang dapat bekerja melampaui standar yang telah ditentukan (Mahmudi, 2005 : 89).

Menurut Kurnianingsih dan Indriantoro (2001), sistem penghargaan (*reward*) juga merupakan hal yang sangat penting dalam hubungan dengan kinerja karyawan dalam sebuah perusahaan. Salah satu alasan seseorang bekerja adalah untuk mendapatkan upah atau gaji atau imbalan-imbalan, baik berupa finansial yaitu berupa gaji, upah, bonus, komisi, asuransi karyawan, tunjangan dan sebagainya. Kompensasi yang berbentuk non finansial biasanya berupa tugas yang menarik, tantangan tugas, tanggung jawab tugas, peluang, pengakuan, pencapaian tujuan, serta lingkungan kinerja yang menarik. Adanya sistem penghargaan (*reward*) memotivasi para pekerja untuk bisa meningkatkan atau menurunkan prestasi kinerja karyawan. Partisipasi penyusunan anggaran akan semakin meningkatkan kinerja manajer pada organisasi dengan sistem penghargaan yang tinggi.

Dengan adanya pendapat para ahli diatas maka penulis dapat menyimpulkan bahwa suatu penghargaan adalah imbalan yang diberikan dalam bentuk material dan non material yang diberikan oleh pihak perusahaan kepada karyawannya agar mereka dapat bekerja dengan motivasi yang tinggi dan berprestasi dalam mencapai tujuan-tujuan perusahaan, dengan kata lain pemberian penghargaan dimaksudkan untuk meningkatkan produktivits dan mempertahankan karyawan yang berprestasi agar tetap berada dalam perusahaan. Pemberian sistem

penghargaan dimaksudkan sebagai dorongan agar karyawan mau bekerja dengan lebih baik dan membangkitkan motivasi sehingga dapat mendorong kinerja karyawan menjadi lebih baik.

2.5.2. Tujuan Sistem Penghargaan

Dalam lingkup luas, sistem penghargaan organisasional adalah semua yang dihargai dan diinginkan sumber daya manusia yang mampu dan mau diberikan perusahaan sebagai ganti atas kontribusi yang diberikan sumber daya manusia tersebut. Didalamnya terbagi lagi menjadi berbagai penghargaan finansial dan non-finansial. Meskipun uang adalah alat yang sangat besar pengaruhnya bagi karyawan dan produktivitas mereka, dampak dari penghargaan non-finansial juga sama artinya bagi karyawan. Penghargaan dapat menjembatani gap antara tujuan perusahaan dengan harapan dan aspirasi individual (Sedamaryanti, 2001: 83). Untuk dapat efektif, sistem penghargaan organisasional harus menyediakan 4 hal, yaitu :

1. Tingkat penghargaan yang cukup untuk memenuhi kebutuhan dasar perusahaan.
2. Kesamaan dengan pasar tenaga kerja eksternal.
3. Kesamaan didalam organisasi.
4. Perlakuan yang berdasarkan kebutuhan individual terhadap setiap anggota organisasi.

Secara luas sistem penghargaan diciptakan untuk menarik, menahan, dan memotivasi kinerja karyawan. Namun tujuan yang lebih penting didalamnya

adalah keadilan atas persamaan yang bias dicapai dengan setidaknya tiga dimensi berikut:

1. Kesamaan Internal : berdasarkan harga dari apa yang diberikan karyawan bagi perusahaan.
2. Kesamaan Eksternal : disesuaikan dengan pembayaran rata-rata perusahaan lainnya.
3. Kesamaan Individual : pembayaran yang adil sesama individu yang melakukan pekerjaan yang sama atau serupa.

Karyawan menginginkan penghargaan yang setimpal dengan apa yang diberikannya kepada perusahaan dan sama dengan yang diterima karyawan lain dengan pekerjaan serupa pasti karyawan tersebut akan menunjukkan hasil kerja yang konsisten. Norma ekuitas adalah hal yang penting bagi sistem penghargaan. Jika karyawan tidak memperolehnya, maka cenderung akan mengurangi sumbangsih mereka atau bahkan keluar dari perusahaan tersebut. Jadi dalam sisi yang lebih luas, sistem penghargaan dirancang agar mampu menarik perhatian, mempertahankan dan mendorong karyawan agar bekerja lebih produktif. Dimana sistem penghargaan harus mencerminkan win-win result, bagi karyawan dan perusahaan.

2.5.3. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Sistem Penghargaan.

Terdapat empat faktor yang harus dijadikan dasar dalam mempertimbangkan kebijakan penghargaan (*reward*) menurut Nawawi (2006), yaitu Internal Consistency (konsistensi internal), *External Compentitiveness* (persaingan/ kompetensi eksternal), *Employee contributions* (kontribusi

karyawan), dan *Administration* (administrasi). Konsistensi Internal yang kadang-kadang disebut dengan keadilan internal merujuk kepada pekerjaan atau tingkat keahlian didalam sebuah perusahaan, yang membandingkan kontribusi mereka dalam pencapaian tujuan organisasi.

Pada kenyataannya, perbedaan penghargaan yang diberikan sesuai kinerja masing-masing karyawan merupakan salah satu kunci yang menantang para manajer. Kompetisi eksternal adalah penetapan besarnya penghargaan pada tingkatan dimana perusahaan masih memiliki keunggulan kompetitif dengan perusahaan lain sehingga perusahaan dapat mempertahankan karyawan yang memiliki keunggulan/berkualitas untuk tetap bekerja diperusahaan. Kontribusi karyawan merupakan penetapan besarnya penghargaan yang merujuk kepada kontribusi yang telah diberikan karyawan kepada perusahaan. Penghargaan dapat ditetapkan berdasarkan senioritas, prestasi kerja, panduan insentif, dan program yang ada di dalam perusahaan. Administrasi merupakan faktor keempat yang dijadikan bahan pertimbangan oleh perusahaan dalam menetapkan kebijaksanaan pemberian penghargaan, antara lain aspek perencanaan, anggaran yang tersedia, komunikasi dan evaluasi.

2.6. Komitmen Organisasi

Komitmen menunjukkan keyakinan dukungan yang kuat terhadap nilai dan sasaran (*goal*) yang ingin dicapai organisasi. Komitmen organisasi bisa tumbuh disebabkan karena individu memiliki ikatan emosional terhadap organisasi yang meliputi dukungan moral dan menerima nilai yang ada serta tekad dari dalam diri untuk mengabdikan pada organisasi (Porte et.,al 1974) dalam Sumarno (2005:28).

Komitmen organisasi merupakan derajat dimana suatu karyawan mengidentifikasi dengan organisasi dan ingin melanjutkan dengan aktif mengambil bagian didalamnya. Komitmen pada umumnya lebih kuat antara karyawan yang lama, mereka yang sudah mengalami sukses pribadi didalam organisasi, dan mereka yang aktif di dalam suatu kelompok.

Komitmen organisasi yang kuat akan mendorong individu berusaha keras mencapai tujuan organisasi (Anggel dan Perry) dalam Sardjito (2007:30). Komitmen organisasi yang tinggi menjadikan individu peduli dengan nasib organisasi dan berusaha menjadikan organisasi kearah yang lebih baik. Partisipasi anggaran akan menimbulkan adanya kecukupan anggaran dan kemudian mempengaruhi kinerja (Nourl dan Parker, 1998) dalam Sardjito (2007:23). Kecukupan anggaran tidak hanya secara langsung meningkatkan prestasi kerja, tetapi juga secara tidak langsung (moderasi) melalui komitmen organisasi. Komitmen organisasi yang tinggi akan meningkatkan kinerja yang tinggi pula.

Menurut Pinem (2005:10) Komitmen organisasi adalah sejauh mana seseorang mendefenisikan diri sendiri secara positif dengan organisasi. Trisnaningsih (2007:25) menyebutkan bahwa komitmen organisasi cenderung didefenisikan sebagai suatu perpaduan antara sikap dan perilaku. Komitmen organisasi menyangkut tiga sikap yaitu, rasa mengidentifikasi dengan tujuan organisasi, rasa keterlibatan dengan tugas organisasi, dan rasa kesetiaan kepada organisasi.

Komitmen karyawan terhadap organisasinya adalah kesetiaan karyawan terhadap organisasinya, disamping juga akan menumbuhkan loyalitas serta

mendorong keterlibatan diri karyawan dalam mengambil berbagai keputusan. Oleh karenanya komitmen akan menimbulkan rasa ikut memiliki (*sense of belonging*) bagi karyawan terhadap organisasi.

Secara singkat pada intinya beberapa definisi komitmen organisasi diatas mempunyai penekanan yang hampir sama yaitu proses pada individu (*pegawai*) dalam mengidentifikasi dirinya dengan nilai-nilai, aturan-aturan, dan tujuan organisasi. Disamping itu, komitmen organisasi mengandung pengertian sebagai sesuatu hal yang lebih sekedar kesetiaan yang pasif terhadap organisasi, dengan kata lain komitmen organisasi menyiratkan hubungan pegawai dengan organisasi secara aktif. Berdasarkan beberapa definisi diatas dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi adalah suatu sikap loyal dari seorang karyawan terhadap organisasi tempatnya bekerja yang ditunjukkan dengan kemauan untuk senantiasa berbuat yang terbaik bagi organisasinya dan sekaligus menjaga keanggotaannya dalam organisasi tersebut.

2.7. Gaya Kepemimpinan

Pemimpin adalah anggota dari suatu perkumpulan yang diberikan kedudukan tertentu dan diharapkan dapat bertindak sesuai dengan kedudukannya Veithzal Rivai (2004:65). Menurut Gibson dkk (2002:334) kepemimpinan adalah suatu upaya penggunaan pengaruh bukan paksaan untuk memotivasi orang-orang mencapai tujuan tertentu. Menurut pendapat Gary Yukl, (2007:4) kepemimpinan adalah kemampuan individu untuk mempengaruhi, memotivasi, dan membuat orang lain mampu memberikan kontribusi demi efektifitas dan keberhasilan organisasi.

Gaya kepemimpinan merupakan cara atau teknik yang dituang dalam sikap dan perilaku seseorang dalam mengarahkan dan mempengaruhi kelompok atau bawahan agar dapat dan mau berusaha untuk mencapai tujuan yang ditetapkan.

Menurut Nawawi (2006) gaya kepemimpinan dapat diartikan sebagai cara atau perilaku yang dapat dipilih dan dipergunakan dalam mempengaruhi pikiran, perasaan, sikap dan perilaku para anggota organisasi/bawahannya. Eugene Emerson dalam Nawawi (2006) mengemukakan terdapat beberapa tipe dan gaya kepemimpinan, yaitu:

2.7.1. Tipe dan Gaya kepemimpinan Otoriter

Tipe kepemimpinan ini menghimpun sejumlah perilaku atau gaya kepemimpinan yang bersifat terpusat pada pemimpin sebagai satu-satunya penentu, penguasa dan pengendali anggota organisasi dan kegiatannya dalam usaha mencapai tujuan organisasi.

Kepemimpinan ini dilaksanakan dengan kekuasaan berada ditangan satu orang atau sekelompok kecil orang, diantara mereka selalu ada seorang yang menempatkan diri sebagai yang paling berkuasa. Pemimpin tidak mengikut sertakan dan tidak memperbolehkan bawahan berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan dan tidak mentoleransi adanya penyimpangan.

Mengacu uraian diatas dapat diartikan bahwa pemimpin berusaha menempatkan dirinya sebagai yang terbaik dan yang berhak/berkuasa, sedangkan anggota organisasi tidak lebih dari sekedar ahli/sarana untuk merealisasikan keputusan, kebijakan dan kehendaknya. Dengan kata lain berfikir untuk membuat keputusan dan kebijakan bagi organisasi adalah hak dan tanggung jawab

pemimpin, sedangkan hak dan kewajiban bawahan adalah melaksanakan hasil berfikir atasan tanpa boleh membuat alasan.

2.7.2. Tipe dan Gaya Kepemimpinan Demokratis

Tipe kepemimpinan demokratis menempatkan manusia sebagai faktor terpenting dalam kepemimpinan yang dilakukan berdasarkan dan mengutamakan orientasi pada hubungan dengan anggota organisasi. Filsafat demokratis yang mendasari pandangan gaya kepemimpinan ini adalah pengakuan dan penerimaan bahwa manusia merupakan makhluk yang memiliki harkat dan martabat yang mulia dengan hak asasi yang sama.

Pengimplementasian nilai-nilai demokratis di dalam kepemimpinan dilakukan dengan memberikan kesempatan yang luas pada anggota organisasi untuk berpartisipasi dalam setiap kegiatan sesuai dengan posisi dan wewenang masing-masing. Pemimpin dengan gaya kepemimpinan demokratis di lingkungan sebuah organisasi menunjukkan perilaku selalu mampu berusaha mengikut sertakan anggota organisasinya sebagai bawahan secara aktif sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing.

2.7.3. Tipe Kepemimpinan Bebas

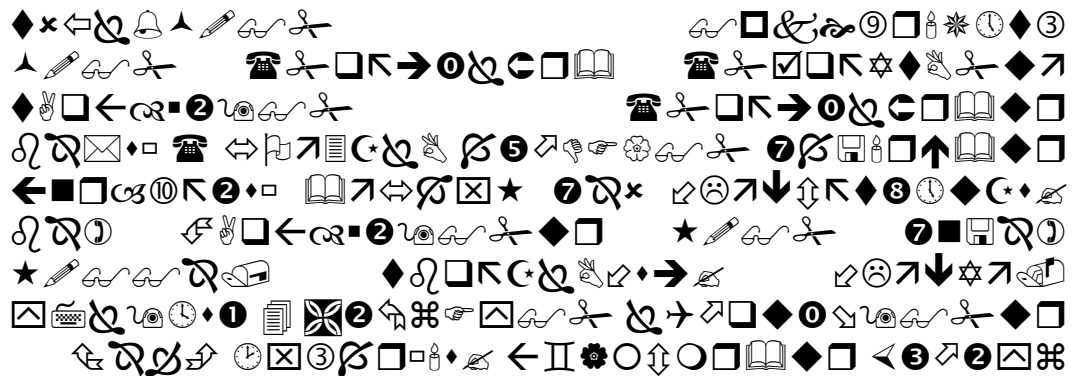
Tipe kepemimpinan ini pada dasarnya berpandangan bahwa organisasinya mampu mandiri dalam membuat keputusan atau mampu mengurus dirinya masing-masing, dengan sedikit mungkin pengarahan atau pemberian petunjuk dalam merealisasikan tugas pokok masing-masing sebagai bagian dari tugas pokok organisasi. Pemimpin membiarkan kelompoknya menetapkan tujuan dan keputusannya. Kontak yang terjadi antar pemimpin dengan anggota

sekelompoknya terjadi apabila pemimpin memberikan informasi yang dibutuhkan untuk menyelesaikan pekerjaan. Kebebasan anggota kadang dibatasi oleh pemimpin dengan menetapkan tujuan yang harus dicapai.

Tipe kepemimpinan ini merupakan kebalikan dari tipe kepemimpinan otoriter. Kepemimpinan dijalankan tanpa memimpin atau tanpa berbuat sesuatu dalam mempengaruhi pikiran, perasaan, sikap dan perilaku anggota organisasinya. Dalam keadaan seperti itu apabila ada anggota organisasi yang bertindak melakukan kepemimpinan(informal) yang di terima oleh anggota organisasi maka pemimpin yang sebenarnya menjadi tidak berfungsi.

2.8. Kepemimpinan Dalam Persepektif Islam

Dalam pandangan syariah, memilih pemimpin bagi kaum muslimin termasuk kedalam kewajiban kolektif (fardhu kifayah). Dalilnya antara lain adalah Firman Allah dalam surat An-nisa ayat 59 yang berbunyi:

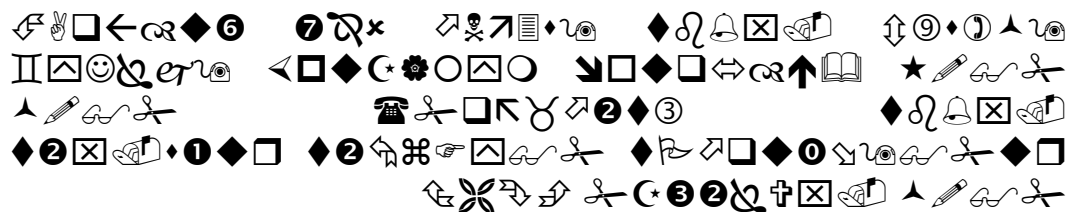


Artinya : *Hai orang-orang yang beriman, taatilah Allah dan taatilah Rasul (Nya), dan ulil amri di antara kamu. kemudian jika kamu berlainan pendapat tentang sesuatu, maka kembalikanlah ia kepada Allah (Al Quran) dan Rasul (sunnahnya), jika kamu benar-benar beriman*

kepada Allah dan hari kemudian. yang demikian itu lebih utama (bagimu) dan lebih baik akibatnya.

Ayat di atas secara tegas memerintahkan kaum muslimin untuk mentaati Allah SWT, rasul dan pemimpin mereka dan setiap manusia di bumi ini adalah pemimpin baik dalam keluarga sampai pemimpin dalam pemerintahan. Namun demikian, berbicara tentang kepemimpinan seharusnya tidak hanya terbatas pada sosok orangnya, tetapi juga sistem pemerintahan.

Tentang kepemimpinan rasulullah terdapat dalam surat Al-ahzab ayat 21:



Artinya : *Sesungguhnya telah ada pada (diri) Rasulullah itu suri teladan yang*

baik bagimu (yaitu) bagi orang yang mengharap (rahmat) Allah dan (kedatangan) hari kiamat dan dia banyak menyebut Allah.

Keteladanan Rasulullah misalnya dalam memimpin, kepemimpinan beliau tidak diragukan lagi, semua tindak tanduk dalam memimpin merupakan cermin pribadi yang mulia dan suri tauladan yang baik. Sebagai sosok pemimpin, beliau selalu mengedepankan nilai akhlak. Keistimewaan inilah yang menjadi muara penyebarluasan rahmat bagi alam semesta.

2.9. Penelitian Terdahulu

Beberapa hasil penelitian mengenai pengaruh partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja menunjukkan hasil yang tidak dapat disimpulkan secara konklusif. Hal tersebut terjadi karena hasil penelitian yang dikemukakan belum

konsisten dan sering terjadi kontradiksi antara satu peneliti dengan peneliti lainnya.

Penelitian sebelumnya tentang partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial dilakukan oleh Kasmawati (2010) meneliti tentang pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja aparat pemerintah daerah komitmen organisasi dan gaya kepemimpinan sebagai variabel moderating. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial variabel partisipasi penyusunan anggaran mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja aparat pemerintah daerah.

Riyadi (2007) yang meneliti sistem penghargaan dan pelimpahan wewenang sebagai variabel moderating dalam hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial. Hasil penelitian menunjukkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial

Penelitian yang dilakukan oleh Tintri (2002) mengenai pengaruh struktur dan kultur organisasional terhadap keefektifan anggaran partisipatif dalam meningkatkan kinerja manajerial menyimpulkan bahwa anggaran partisipatif berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Difilia Reskiana (2008) mengenai Pengaruh pelimpahan wewenang dan sistem penghargaan terhadap hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial

Kemudian penelitian Nor (2007) mengenai desentralisasi dan gaya kepemimpinan sebagai variabel moderating dalam hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial pada rumah sakit dan perguruan tinggi di propinsi D.I Yogyakarta menjelaskan bahwa partisipasi penyusunan

anggaran berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja manajerial. Sedangkan kesesuaian antara partisipasi penyusunan anggaran dengan faktor kontinjen (gaya kepemimpinan) terhadap kinerja manajerial tidak signifikan, hal ini mengindikasikan bahwa kombinasi kesesuaian antara partisipasi anggaran dan faktor kontinjen (gaya kepemimpinan) terhadap kinerja manajerial bukanlah merupakan kesesuaian terbaik.

Pada organisasi sektor publik lainnya, penelitian yang dilakukan oleh Sardjito dan Muthaher (2007) mengenai pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja aparat pemerintah daerah dengan budaya organisasi dan komitmen organisasi sebagai variabel moderating di pemerintahan Kota Semarang mengemukakan adanya pengaruh yang signifikan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja aparat pemerintah daerah.

Kemudian pada penelitian Diah (2009) mengenai pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja aparat pemerintah daerah : desentralisasi dan budaya organisasi sebagai variabel moderating di Kabupaten Bengkalis membuktikan bahwa partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh terhadap kinerja aparat pemerintah daerah dengan memasukkan desentralisasi dan budaya organisasi.

Sedangkan pada penelitian Endang (2009) mengenai pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja aparat pemerintah daerah dengan komitmen organisasi dan gaya kepemimpinan sebagai variabel moderating di Kabupaten Kuantan Singingi menunjukkan bahwa secara signifikan variabel partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif signifikan terhadap

peningkatan kinerja aparat pemerintah daerah. Sementara variabel komitmen organisasi dan gaya kepemimpinan berpengaruh negative signifikan dalam memoderasi pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja aparat pemerintah.

Berdasarkan hal-hal tersebut diatas, maka penelitian ini kembali dilakukan yang berkaitan dengan partisipasi anggaran dan kinerja manajerial dengan menambahkan sistem penghargaan pada variabel moderating. Para peneliti terdahulu hanya memfokuskan penelitian pada organisasi pemerintahan atau sektor publik dan belum banyak melakukan penelitian pengaruh partisipasi penyusunan anggaran, sistem penghargaan, komitmen organisasi, dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja manajerial pada industri jasa khususnya perbankan.

Hasil penelitian terdahulu dapat dilihat pada table berikut ini :

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

N o	Peneliti	Judul	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan/ Perbedaan	Sumber
1	Kasmawati (2010)	pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja aparat pemerintah daerah komitmen organisasi dan gaya kepemimpinan sebagai variabel moderating	1. Pengaruh partisipasi penyusunan anggaran 2. Kinerja aparat pemerintah daerah 3. Komitmen organisasi 4. Gaya kepemimpinan	Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial variabel partisipasi penyusunan anggaran mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja aparat pemerintah daerah.	Variabel penelitian/tempat penelitian, sebelumnya di aparatatur pemerintah sekarang di perbankan dan variabel system penghargaan.	Skripsi
2	Nor (2007)	desentralisasi dan gaya kepemimpinan sebagai variabel moderating dalam hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dan	1. Desentralisasi dan 2. Gaya kepemimpinan 3. Partisipasi penyusunan anggaran 4. Kinerja manajerial	Hasil Penelitian menyebutkan bahwa ada pengaruh positif signifikan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial.	Variabel penelitian/tempat penelitian sebelumnya di rumah sakit, sekarang di perbankan.	Jurnal

		kinerja manajerial pada rumah sakit dan perguruan tinggi di propinsi D.I Yogyakarta				
3	Tintri (2003)	pengaruh struktur dan kultur organisasional terhadap keefektifan anggaran partisipatif dalam meningkatkan kinerja manajerial	1. struktur dan kultur organisasional 2. keefektifan anggaran partisipatif dalam meningkatkan kinerja.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa anggaran partisipatif berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Difilia	Perbedaan pada variabel penelitian.	Jurnal
4	Reskiana (2008)	Pengaruh pelimpahan wewenang dan sistem penghargaan terhadap hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial	1. Pelimpahan wewenang 2. Sistem penghargaan 3. Partisipasi penyusunan anggaran 4. Kinerja manajerial	Hasil penelitian menyebutkan mengenai Pengaruh pelimpahan wewenang dan sistem penghargaan terhadap hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial	Persamaan variabel sistem penghargaan, partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial. Perbedaan variabel pelimpahan wewenang	Jurnal
5	Sardjito dan Muthaher (2007)	pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja aparat pemerintah daerah dengan budaya organisasi dan komitmen organisasi sebagai variabel moderating	1. Partisipasi penyusunan anggaran 2. Kinerja aparat pemerintah daerah 3. Budaya organisasi 4. Komitmen organisasi	Hasil penelitian mengemukakan adanya pengaruh yang signifikan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja aparat pemerintah daerah.	Perbedaan pada tempat penelitian, sekarang pada Perbankan sebelumnya pada aparat pemerintah	Skripsi
6	Diah (2009)	pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja aparat pemerintah daerah : desentralisasi dan budaya organisasi sebagai variabel moderating	1. partisipasi penyusunan anggaran 2. kinerja aparat pemerintah daerah : 3. Desentralisasi 4. budaya organisasi	Hasil penelitian membuktikan bahwa partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh terhadap kinerja aparat pemerintah daerah dengan memasukkan desentralisasi dan budaya organisasi.	Perbedaan pada tempat penelitian, sekarang pada Perbankan sebelumnya pada aparat pemerintah	Skripsi
7	Endang (2009)	pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja aparat pemerintah daerah dengan komitmen organisasi dan	1. Partisipasi penyusunan anggaran 2. Kinerja aparat 3. Komitmen organisasi 4. Gaya kepemimpinan	Hasil penelitian menunjukan bahwa secara signifikan variabel partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif signifikan terhadap peningkatan kinerja	Perbedaan pada tempat penelitian, sekarang pada Perbankan sebelumnya pada aparat pemerintah dan variabel gaya kepemimpinan	Jurnal

		gaya kepemimpinan sebagai variabel moderating		aparatus pemerintah daerah. Sementara variabel komitmen organisasi dan gaya kepemimpinan berpengaruh negative signifikan dalam memoderasi pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja aparatus pemerintah.		
8	Riyadi (2007)	sistem penghargaan dan pelimpahan wewenang sebagai variabel moderating dalam hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial	1. Sistem penghargaan 2. Pelimpahan wewenang 3. Partisipasi penyusunan anggaran 4. Kinerja manajerial.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial	Perbedaan pada variabel penelitian yaitu pelimpahan wewenang	Jurnal

2.10. Kerangka Teoritis dan Pengembangan Hipotesis

2.10.1. Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajerial

Kinerja dikatakan efektif apabila tujuan anggaran tercapai dan bawahan mendapat kesempatan terlibat atau berpartisipasi dalam proses penyusunan anggaran secara memotivasi bawahan mengidentifikasi dan melakukan negosiasi dengan atasan mengenai target anggaran, menerima kesepakatan anggaran dan melaksanakannya sehingga dapat menghindarkan dampak negatif anggaran (Indriantoro N dan Supomo B,2001).

Pada sektor publik, penelitian yang dilakukan Siskawati (2004:55) mendapat hasil bahwa partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh terhadap kinerja pemerintah daerah. Selanjutnya Sardjito dan Osmad (2007:63) melakukan penelitian tentang partisipasi penyusunan anggaran kinerja aparatus pemerintah daerah dan menunjukkan bahwa adanya pengaruh yang signifikan antara

partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja aparat pemerintah daerah, dan menyebutkan bahwa semakin tinggi partisipasi anggaran maka semakin meningkat kinerja aparat pemerintah daerah.

Anggaran yang telah disusun memiliki peranan sebagai perencanaan dan sebagai kriteria kinerja, yaitu anggaran dipakai sebagai suatu sistem pengendalian untuk mengukur kinerja manajerial. Partisipasi dalam penyusunan anggaran merupakan pendekatan yang secara umum dapat meningkatkan kinerja yang pada akhirnya dapat meningkatkan efektifitas organisasi. Nor (2007:45) menyatakan partisipasi sebagai alat pencapaian tujuan, partisipasi juga sebagai alat untuk mengintegrasikan kebutuhan individu dan organisasi. Partisipasi yang baik diharapkan meningkatkan kinerja, yaitu suatu tujuan dirancang dan secara partisipatif disetujui, maka karyawan akan menginternalisasikan tujuan yang ditetapkan dan memiliki rasa tanggung jawab pribadi untuk mencapainya, karena mereka ikut terlibat dalam proses penyusunan anggaran tersebut.

Hasil penelitian Sumarno (2005:65) menyebutkan bahwa terdapat pengaruh dan hubungan negatif yang kuat antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial. Hasil tersebut tidak konsisten dengan hasil penelitian Nor (2007:60) menyebutkan adanya pengaruh positif signifikan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial.

Berdasarkan penjelasan dan penelitian terdahulu, maka dapat dibuat hipotesis sebagai berikut :

H₁ : Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial

2.10.2. Sistem Penghargaan, Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Kinerja Manajerial

Kinerja karyawan dihasilkan oleh perpaduan antara pengetahuan (*knowledge*), keahlian (*skill*) dan kemampuan (*ability*). Seorang karyawan yang mempunyai pengetahuan yang luas, keahlian khusus serta kemampuan yang baik dalam mencapai tujuan perusahaan akan menghasilkan kualitas dan kinerja yang baik. Akan tetapi bila salah satu diantara ketiga faktor tersebut tidak ada, maka kualitas dan kinerja karyawan akan menjadi rendah.

Menurut Kurnianingsih dan Indriantoro (2001), sistem penghargaan (*reward*) juga merupakan hal yang sangat penting dalam hubungan dengan kinerja karyawan dalam sebuah perusahaan. Salah satu alasan seseorang bekerja adalah untuk mendapatkan upah atau gaji atau imbalan-imbalan, baik berupa finansial yaitu berupa gaji, upah, bonus, komisi, asuransi karyawan, tunjangan dan sebagainya. Kompensasi yang berbentuk non finansial biasanya berupa tugas yang menarik, tantangan tugas, tanggung jawab tugas, peluang, pengakuan, pencapaian tujuan, serta lingkungan kinerja yang menarik. Adanya sistem penghargaan (*reward*) memotivasi para pekerja untuk bisa meningkatkan atau menurunkan prestasi kinerja karyawan. Partisipasi penyusunan anggaran akan semakin meningkatkan kinerja manajer pada organisasi dengan sistem penghargaan yang tinggi.

Sistem penghargaan (*reward*) terutama gaji dan upah termasuk sebagai suatu syarat untuk memenuhi kebutuhan dasar. Teori dasarnya adalah apabila kebutuhan dasar manusia terpenuhi, maka manusia akan mempunyai dorongan untuk berusaha, mungkin dengan bekerja keras untuk memperolehnya.

Penghargaan (*reward*) dapat digunakan sebagai alat untuk mendorong/memotivasi karyawan untuk bekerja dengan baik sesuai dengan tanggung jawabnya bahkan melebihi target pekerjaan yang telah ditetapkan perusahaan. Penghargaan adalah ganjaran yang diberikan untuk memotivasi para karyawan agar produktivitasnya tinggi (Tohardi, 2002 : 317). Penghargaan adalah insentif yang mengaitkan bayaran atas dasar untuk dapat meningkatkan produktivitas para karyawan guna mencapai keunggulan yang kompetitif (Henri Simamora, 2004:514). Penghargaan adalah reward dalam bentuk uang yang diberikan kepada mereka yang dapat bekerja melampaui standar yang telah ditentukan (Mahmudi, 2005 : 89).

Berdasarkan uraian di atas, menarik untuk dikaji kembali hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja manjerial. Penelitian yang dilakukan oleh Hasibuan dalam Fadilla (2009) Gaji yang diterima mengalami kenaikan, Perusahaan memberikan bonus yang sama kepada setiap karyawan, Besarnya insentif yang diberikan sesuai dengan prestasi kerja karyawan, Promosi yang ditawarkan sesuai dengan pekerjaan karyawan lakukan. Hasil penelitian menunjukan bahwa partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. Berdasarkan penjelasan dan penelitian terdahulu, maka dapat dibuat hipotesis sebagai berikut :

H₂ : Sistem penghargaan berpengaruh terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manejerial

2.10.3. Komitmen organisasi, partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial

Menurut Ikhsan (2007:32), komitmen yang tinggi menjadikan individu peduli dengan nasib organisasi dan berusaha menjadikan organisasi kearah yang lebih baik dan partisipasi anggaran membuka peluang bagi bawahan untuk menciptakan kinerja yang baik jika komitmen karyawan terhadap organisasi berada pada tingkat yang tinggi.

Komitmen organisasi yang kuat akan mendorong anggota organisasi berusaha keras mencapai tujuan. Komitmen yang tinggi akan menjadikan individu lebih mementingkan organisasi daripada kepentingan pribadi dan berusaha menjadikan organisasi lebih baik. Komitmen yang rendah akan membuat individu berbuat untuk kepentingan pribadinya. Selain itu, komitmen organisasi dapat merupakan alat bantu psikologis dalam menjalankan organisasinya untuk pencapaian kinerja yang diharapkan Sardjito (2007:35)

Pada konteks kinerja manajerial, perusahaan yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi akan menggunakan informasi yang dimiliki untuk membuat anggaran relatif cepat. Kejelasan anggaran akan mempermudah kinerja manajerial dalam menyusun anggaran dan mencapai target-target anggaran yang telah ditetapkan (Suhatono dan Solihin, 2006:10). Komitmen yang tinggi dari kinerja manajerial akan berdampak pada tanggung jawab terhadap penyusunan anggaran.

Penelitian yang dilakukan oleh Sardjito dan Osmad (2007:62) mendapatkan hasil yang menyebutkan terdapat pengaruh signifikan antara variabel komitmen organisasi dalam memoderasi partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja aparat pemerintah daerah. Selanjutnya penelitian yang dilakukan

oleh Sumarno (2005) menyimpulkan pengaruh komitmen organisasi terhadap partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial adalah positif signifikan. Artinya semakin meningkat komitmen organisasi maka partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial akan mengalami peningkatan. Berdasarkan penjelasan dan penelitian terdahulu, maka dapat dibuat hipotesis sebagai berikut :

H₃ : Komitmen organisasi berpengaruh terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial.

2.10.4. Gaya Kepemimpinan, Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Kinerja Manajerial

Menurut Sumarno (2005:30), gaya pemimpin adalah derajat tingkat antara seseorang dengan teman kerjanya. Gaya kepemimpinan yang tepat adalah yang dapat diarahkan pada keterbukaan dan lebih sifat humanis. Hasil penelitian tersebut menjelaskan gaya kepemimpinan mempunyai dampak positif terhadap adanya dorongan penyusunan anggaran.

Menurut Trisnaningsih (2007:20) kinerja bawahan merupakan salah satu ukuran efektifitas kepemimpinan pada kepemimpinan tradisional, hubungan antara pemimpin dan bawahan hanya didasarkan pada adanya pertukaran sehingga mendorong bawahan untuk mencapai tingkat kinerja yang telah disepakati.

Penelitian Nor menyebutkan kesesuaian antara partisipasi penyusunan anggaran dengan gaya kontijen (gaya kepemimpinan) terhadap kinerja manajerial tidak signifikan. Temuan ini serupa dengan penelitian yang dilakukan oleh Sumarno (2005). Tetapi tidak konsisten dengan hasil penelitian Muslimah yang

menyebutkan gaya kepemimpinan mempunyai dampak positif terhadap adanya dorongan penyusunan anggaran dan meningkatkan kinerja. Amrul dan Nasir (2002) menemukan pengaruh gaya kepemimpinan terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dan senjangan anggaran adalah tidak signifikan. Dengan adanya ketidak konsisten hasil dalam penelitian penjelasan tersebut , maka dapat dibuat hipotesis sebagai berikut :

H₄ : Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial.

2.10.5. Sistem Penghargaan, Komitmen Organisasi, dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Hubungan Antara Partisipasi Penyusunan Anggaran Dengan Kinerja Manajerial

Sistem penghargaan (*reward*) terutama gaji dan upah termasuk sebagai suatu syarat untuk memenuhi kebutuhan dasar. Teori dasarnya adalah apabila kebutuhan dasar manusia terpenuhi, maka manusia akan mempunyai dorongan untuk berusaha, mungkin dengan bekerja keras untuk memperolehnya. Penghargaan (*reward*) dapat digunakan sebagai alat untuk mendorong/memotivasi karyawan untuk bekerja dengan baik sesuai dengan tanggung jawabnya bahkan melebihi target pekerjaan yang telah ditetapkan perusahaan. Penghargaan adalah ganjaran yang diberikan untuk memotivasi para karyawan agar produktivitasnya tinggi (Tohardi, 2002 : 317). Penghargaan adalah insentif yang mengaitkan bayaran atas dasar untuk dapat meningkatkan produktivitas para karyawan guna mencapai keunggulan yang kompetitif (Henri Simamora, 2004:514). Penghargaan adalah reward dalam bentuk uang yang diberikan kepada

mereka yang dapat bekerja melampaui standar yang telah ditentukan (Mahmudi, 2005 : 89).

Komitmen organisasi yang kuat akan mendorong anggota organisasi berusaha keras mencapai tujuan. Komitmen yang tinggi akan menjadikan individu lebih mementingkan organisasi daripada kepentingan pribadi dan berusaha menjadikan organisasi lebih baik. Komitmen yang rendah akan membuat individu untuk berbuat untuk kepentingan pribadinya. Selain itu, komitmen organisasi dapat merupakan alat bantu psikologis dalam menjalankan organisasinya untuk pencapaian kinerja yang diharapkan (Sardjito, 2007:35)

Menurut Sumarno (2005:30), gaya kepemimpinan adalah derajat tingkat antara seseorang dengan teman kerjanya. Gaya kepemimpinan yang tepat adalah yang dapat diarahkan pada keterbukaan dan lebih sifat humanis. Hasil penelitian tersebut menjelaskan gaya kepemimpinan mempunyai dampak positif terhadap adanya dorongan penyusunan anggaran.

Anggaran yang telah disusun memiliki peranan sebagai perencanaan dan sebagai kriteria kinerja, yaitu anggaran dipakai sebagai suatu sistem pengendalian untuk mengukur kinerja manajerial. Partisipasi dalam penyusunan anggaran merupakan pendekatan yang secara umum dapat meningkatkan kinerja yang pada akhirnya dapat meningkatkan efektifitas organisasi. Nor (2007:45) menyatakan partisipasi sebagai alat pencapaian tujuan, partisipasi juga sebagai alat untuk mengintegrasikan kebutuhan individu dan organisasi. Partisipasi yang baik diharapkan meningkatkan kinerja, yaitu suatu tujuan dirancang dan secara partisipatif disetujui, maka karyawan akan menginternalisasikan tujuan yang

ditetapkan dan memiliki rasa tanggung jawab pribadi untuk mencapainya, karena mereka ikut terlibat dalam proses penyusunan anggaran tersebut.

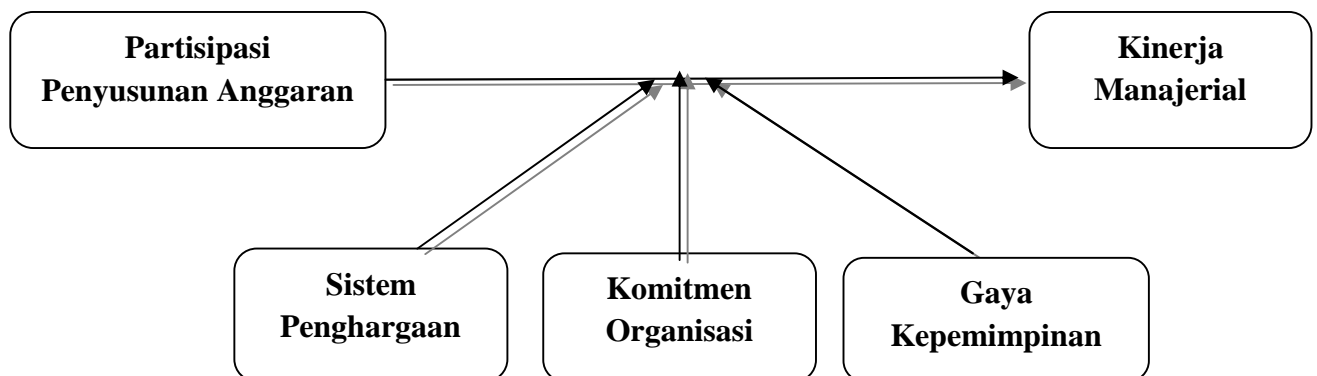
Kinerja dikatakan efektif apabila tujuan anggaran tercapai dan bawahan mendapat kesempatan terlibat atau berpartisipasi dalam proses penyusunan anggaran secara memotivasi bawahan mengidentifikasi dan melakukan negosiasi dengan atasan mengenai target anggaran, menerima kesepakatan anggaran dan melaksanakannya sehingga dapat menghindarkan dampak negatif anggaran (Indriantoro N dan Supomo B, 2001).

Hasil penelitian Sumarno (2005:65) menyebutkan bahwa terdapat pengaruh dan hubungan negatif yang kuat antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial. Hasil tersebut tidak konsisten dengan hasil penelitian Nor (2007:60) menyebutkan adanya pengaruh positif signifikan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial. Penelitian yang dilakukan oleh Riyadi (2007) yang meneliti sistem penghargaan dan pelimpahan wewenang sebagai variabel moderating dalam hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial. Hasil penelitian menunjukkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. Berdasarkan penjelasan dan penelitian terdahulu, maka dapat dibuat hipotesis sebagai berikut :

H₅ : Sistem penghargaan, komitmen organisasi, dan gaya kepemimpinan berpengaruh secara simultan terhadap hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial.

2.11. Model Penelitian

Hubungan sistem penghargaan, komitmen organisasi dan gaya kepemimpinan (variabel moderating) partisipasi anggaran (variabel independen), serta kinerja manajerial (variabel dependen) yang digunakan dalam penelitian ini digambarkan dalam model penelitian berikut ini:



Gambar 1. Model Penelitian

Tabel 2.2 : Operasional Variabel

Variabel	Defenisi Variabel	Indikator
Kinerja Manajerial (Y)	Kinerja manajerial adalah kinerja para individu anggota organisasi dalam kegiatan - kegiatan manajerial, antara lain perencanaan, investigasi, koordinasi, supervise, pengaturan staf (staffing), negosiasi dan representasi. Supomo dan Indriantoro (2006).	1. Target permulaan 2. Target 3. Anggaran biaya 4. Informasi Pengeluaran 5. Kebutuhan Biaya 6. Informasi
Partisipasi Penyusunan Anggaran (X ₁)	Partisipasi penyusunan anggaran adalah sebagai proses organisasi yang melibatkan para manajer dalam penentuan tujuan anggaran yang menjadi tanggung jawabnya. Sumarno (2005)	1. Keterlibatan 2. Ide 3. Kontribusi
Sistem Penghargaan (X ₂)	Penghargaan adalah insentif yang mengaitkan bayaran atas dasar untuk dapat meningkatkan produktivitas para karyawan guna mencapai keunggulan yang kompetitif Henri Simamora, (2004).	1. Kenaikan Gaji 2. Bonus 3. Insentif 4. Promosi
Komitmen Organisasi (X ₃)	Komitmen organisasi adalah sejauh mana seseorang mendefenisikan diri sendiri secara positif dengan organisasi. Pinem (2005:10)	1. Ikut memiliki 2. Berusaha maksimal 3. Professional 4. Loyal
Gaya Kepemimpinan (X ₄)	Gaya kepemimpinan dapat diartikan sebagai cara atau perilaku yang dapat dipilih dan dipergunakan dalam mempengaruhi pikiran, perasaan, sikap dan prilaku para anggota organisasi/bawahannya. Menurut Nawawi (2006)	1. Hubungan dengan atasan 2. Rasa kekeluargaan 3. Komunikasi 4. Pimpinan memberikan arahan 5. Hubungan antara karyawan

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Kota Pekanbaru yaitu pada perusahaan Badan Usaha Milik Negara yang bergerak di bidang perbankan yang beroperasi di kota Pekanbaru, Provinsi Riau.

3.2. Populasi dan Sampel

Populasi merupakan keseluruhan karakteristik atau hasil pengukuran yang menjadi objek penelitian. Populasi dapat diartikan sekelompok orang, kejadian atau segala sesuatu yang mempunyai karakteristik tertentu (Indriantoro dan Supomo, 2002). Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah seluruh pimpinan yang ada pada perusahaan perbankan BUMN di kota pekanbaru.

Sampel adalah sebagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki populasi tersebut (Sugiono, 2009 : 116). Sampel yang digunakan adalah seluruh pimpinan / manajer tingkat menengah keatas dan bagian accounting yang ikut berpartisipasi dalam penyusunan anggaran yang ada pada perusahaan perbankan BUMN di kota pekanbaru.

Pada penelitian ini teknik penentuan sampel yang diambil adalah purposive sampling yaitu sampel ditentukan berdasarkan kriteria tertentu, yakni kepala cabang, manajer keuangan, manajer operasional manajer kredit dan bagian accounting pada perusahaan perbankan BUMN di pekanbaru.

Tabel. 3.1 Sampel Bank BUMN yang beroperasi di Kota Pekanbaru

No	Nama Bank	Kepala Cabang	Manajer Keuangan	MANajer Operasional	Manager Kredit	Bagian Accounting	Jumlah
1	Bank Negara Indonesia	1	1	3	1	2	8
2	Bank Tabungan Negara	1	1	3	1	2	8
3	Bank Rakyat Indonesia	1	1	3	1	2	8
4	Bank Mutiara	1	1	3	0	2	7
5	Bank Mandiri	1	1	3	1	2	8
	Jumlah	5	5	15	4	10	39

Sumber : Data olahan, 2012

3.3. Teknik Pengumpulan Data

Hasil dari penelitian yang bersifat deskriptif ini diharapkan dapat menjelaskan mengenai faktor-faktor yang dapat mempengaruhi sistem penghargaan, komitmen organisasi, dan gaya kepemimpinan terhadap hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial. Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini data primer. Data primer yaitu data penelitian yang diperoleh secara langsung dari sumber asli (tidak melalui perantara) yang secara khusus dikumpulkan oleh peneliti untuk menjawab masalah penelitian (Indriantoro dan Supomo, 2002:147).

Data ini di peroleh langsung dari responden yang berupa opini terhadap suatu kegiatan atau data subjek tertulis yang diperoleh melalui instrumen kuesioner. Data primer dapat berupa opini subjek (orang) secara individu atau kelompok, hasil observasi pada suatu benda (fisik), kejadian atau kegiatan dan hasil pengujian.

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data subjek (*self report data*). Data subjek adalah jenis data penelitian yang berupa opini, sikap, pengalaman atau karakteristik seseorang atau kelompok orang yang menjadi subjek penelitian atau responden (Indriantoro, 2002:145). Data primer ini

dikumpulkan data yang harus diolah. Data primer diklasifikasikan berdasarkan bentuk tanggapan (respon) yang diberikan salah satunya secara tertulis atau bentuk kuesioner. Kuesioner berisi tanggapan atas pertanyaan tertulis yang diajukan oleh peneliti yang secara langsung disebarkan kepada seluruh pimpinan yang ikut berpartisipasi dalam penyusunan anggaran yang ada pada perusahaan perbankan BUMN di kota pekanbaru.

3.4. Defenisi Operasional dan Pengukuran Variabel Data

Menurut Indriantoro (2002), variabel adalah konstruk yang diukur dengan berbagai macam nilai untuk memberikan gambaran yang lebih nyata mengenai fenomena-fenomena. Penentuan variabel pada dasarnya merupakan operasional terhadap konstruk yaitu upaya mengurangi abstraksi sehingga dapat diukur. Defenisi operasional adalah penentuan konstruk sehingga menjadi variabel yang dapat diukur.

Variabel yang menjadi perhatian utama dalam penelitian ini adalah tiga variabel moderating yaitu sistem penghargaan, komitmen organisasi dan gaya kepemimpinan, satu variabel indenpenden: partisipasi penyusunan anggaran, dan satu variabel Dependen: kinerja manajerial.

3.4.1. Variabel Dependen

Variabel dependen adalah tipe variabel yang dijelaskan atau dipengaruhi oleh variabel indenpenden. Variabel dependen penelitian ini adalah kinerja manajerial. Variabel ini diukur menggunakan beberapa instrumen dari Sumarno (2005) yang terdiri dari 7 pertanyaan (terlampir)

3.4.2. Variabel Independen

Variabel independen adalah tipe variabel yang menjelaskan atau yang mempengaruhi variabel yang lain. Variabel independen pada penelitian ini adalah partisipasi penyusunan anggaran. Partisipasi bawahan dalam penyusunan anggaran kemungkinan juga dapat mempengaruhi kinerja manajerial, karena dengan adanya partisipasi bawahan dalam menyusun anggaran, maka bawahan merasa terlibat dan harus bertanggungjawab pada pelaksanaan anggaran, sehingga diharapkan bawahan dapat melaksanakan anggaran dengan baik. Sedangkan penghargaan (*reward*) dapat digunakan sebagai alat untuk mendorong/memotivasi karyawan untuk bekerja dengan baik sesuai dengan tanggung jawabnya bahkan melebihi target pekerjaan yang telah ditetapkan perusahaan. Variable partisipasi anggaran terdiri dari 5 pertanyaan (Terlampir).

3.4.3. Variabel Moderating

Variabel moderating adalah tipe variabel yang memperkuat atau memperlemah hubungan langsung antara variabel independen dan variabel dependen. Dalam penelitian ini terdapat tiga variabel moderating, yaitu: sistem penghargaan, komitmen organisasi dan gaya kepemimpinan.

1. Sistem Penghargaan

Menurut Kurnianingsih dan Indriantoro (2001), sistem penghargaan (*reward*) juga merupakan hal yang sangat penting dalam hubungan dengan kinerja karyawan dalam sebuah perusahaan. Salah satu alasan seseorang bekerja adalah untuk mendapatkan upah atau gaji atau imbalan-imbalan, baik berupa finansial yaitu berupa gaji, upah, bonus, komisi, asuransi karyawan,

tunjangan dan sebagainya. Kompensasi yang berbentuk non finansial biasanya berupa tugas yang menarik, tantangan tugas, tanggung jawab tugas, peluang, pengakuan, pencapaian tujuan, serta lingkungan kinerja yang menarik. Adanya sistem penghargaan (*reward*) memotivasi para pekerja untuk bisa meningkatkan atau menurunkan prestasi kinerja karyawan. Hasil penelitian system penghargaan dapat memperkuat/memperlemah hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial. Variable system penghargaan terdiri dari 4 pertanyaan (terlampir).

2. Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi yang kuat akan mendorong individu berusaha keras mencapai tujuan organisasi (Anggel dan Perry) dalam Sardjito (2007:30). Komitmen organisasi yang tinggi menjadikan individu peduli dengan nasib organisasi dan berusaha menjadikan organisasi kearah yang lebih baik. Partisipasi anggaran akan menimbulkan adanya kecukupan anggaran dan kemudian mempengaruhi kinerja (Nourl dan Parker, 1998) dalam Sardjito (2007:23). Kecukupan anggaran tidak hanya secara langsung meningkatkan prestasi kerja, tetapi juga secara tidak langsung (moderasi) melalui komitmen organisasi. Komitmen organisasi yang tinggi akan meningkatkan kinerja yang tinggi pula. Variabel Komitmen Organisasi Terdiri dari 7 pertanyaan (terlampir).

3. Gaya Kepemimpinan

Menurut Nawawi (2006) gaya kepemimpinan dapat diartikan sebagai cara atau perilaku yang dapat dipilih dan dipergunakan dalam mempengaruhi

pikiran, perasaan, sikap dan perilaku para anggota organisasi/bawahannya. Sumarno (2005) mengemukakan terdapat beberapa tipe dan gaya kepemimpinan terdiri dari 8 pertanyaan (terlampir).

Untuk menganalisis jawaban kuisioner dari responden, beri nilai dengan menggunakan ketentuan skala Likert (Ghozali, 2007) sebagai berikut:

A = Bobot Nilai = 5 (sangat setuju)

B = Bobot Nilai = 4 (setuju)

C = Bobot Nilai = 3 (ragu-ragu/netral)

D = Bobot Nilai = 2 (tidak setuju)

E = Bobot Nilai = 1 (sangat tidak setuju)

3.5. Metode Analisis Data

Dalam menganalisis data yang diperoleh penulis menggunakan metode deskriptif kuantitatif, yaitu cara menjelaskan hasil penelitian yang ada dengan menggunakan perumusan rumus matematis yang menghubungkan dengan teori yang ada, yang kemudian ditarik kesimpulan.

3.5.1. Uji Kualitas Data

Di dalam penelitian, data mempunyai kedudukan yang paling tinggi, karena merupakan penggambaran variabel yang diteliti dan berfungsi sebagai alat pembuktian hipotesis. Oleh karena itu benar tidaknya sangat menentukan kualitas hasil penelitian. Sedangkan benar tidaknya data tergantung dari instrument yang digunakan dalam pengumpulan data. Instrument yang baik adalah harus valid dan reliabel.

Penelitian yang mengukur variabel dengan menggunakan instrument dalam kuesioner harus diuji kualitas data tersebut dengan uji validitas dan reliabilitas. Hal ini dimaksudkan untuk mengetahui apakah instrument tersebut valid atau reliable untuk mengukur variabel yang diukur sehingga penelitian ini bisa mendukung hipotesis yang diajukan. Dalam pengukuran variabel, instrument yang digunakan adalah instrument yang dipakai oleh peneliti sebelumnya.

1. Uji Validitas

Uji validitas digunakan mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Jadi validitas ingin mengukur apakah pertanyaan dalam kuesioner yang sudah kita buat betul-betul dapat mengukur apa yang hendak diukur.

Uji signifikan dilakukan dengan membandingkan nilai r hitung dengan nilai r hitung dengan r tabel untuk *degree of freedom* (df) = $n - 2$, dalam hal ini adalah jumlah sampel. Bandingkan nilai *Correlated Item-Total Correlation* dengan hasil perhitungan. Jika r hitung lebih besar dari r tabel dan nilai positif maka butir atau pertanyaan atau indikator tersebut dinyatakan valid. Untuk indikator konstruk. (Ghozali, 2006 : 41).

Selain membandingkan r hitung dengan r table, uji signifikansi dapat juga dilakukan lewat uji t yaitu dengan membandingkan nilai t hitung dengan t table pada $\alpha = 0,05$ dan $df = N-2$. Jika nilai t hitung $> t$ table, maka pertanyaan berkorelasi positif dengan skor total konstruk yang artinya pertanyaan atau

indikator adalah valid. Uji validitas juga dapat dilakukan dengan melakukan korelasi bivariate antara masing-masing skor indikator dengan skor total skor konstruk. Jika korelasi masing-masing indikator terhadap total skor konstruk menunjukkan hasil yang signifikan, maka dapat disimpulkan bahwa masing-masing indikator pertanyaan valid. (Ghozali, 2006 : 42)

2. Uji Reliabilitas

Reliabilitas sebenarnya adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu.

One Shot atau pengukuran sekali saja : disini pengukurannya hanya sekali dan kemudian hasilnya dibandingkan dengan pertanyaan lain atau mengukur korelasi antar jawaban pertanyaan. SPSS memberikan fasilitas untuk mengukur reliabilitas dengan uji statistik *Cronbach Alpha (a)*. suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai Cronbach Alpha $> 0,60$ (Nunnally, 1967 dalam Darlis, 2005 dalam Ghozali, 2006 : 41).

3.5.2. Uji Asumsi Klasik

1. Uji Normalitas Data

Uji normalitas bertujuan untuk mengetahui normalitas distribusi. Data yang baik adalah residual yang berdistribusi normal. Jika variasi yang dihasilkan dari distribusi data yang tidak normal, maka tes statistik yang dihasilkan tidak valid. Selanjutnya normalitas dibutuhkan dalam melakukan statistik uji t dan F.

Alat diagnostik yang dapat digunakan dalam menguji distribusi normal data adalah normal *probability plot* dan *kolmogorov smirnov*. Pada pendekatan ini, distribusi normal akan ditunjukkan dalam garis diagonal. *Plot* ini membandingkan nilai observasi dengan nilai yang diharapkan dari suatu distribusi normal. Jika plotting data aktual terletak pada garis diagonal tersebut atau mendekatinya, berarti data tersebut normal. Sebaliknya jika plotting data aktual berada jauh dari garis diagonal, berarti data penelitian tersebut tidak distribusi normal.

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel terkait dan variabel bebas keduanya mempunyai distribusi normal atau tidak. Model regresi yang baik adalah memiliki distribusi normal atau mendekati normal. Untuk menguji apakah distribusi residu normal ataukah tidak maka dapat dilakukan metode uji Kolmogorov-Smirnov (Ghozali, 2006 : 41). Nilai K-S Caranya adalah menentukan terlebih dahulu hipotesis pengujian yaitu :

Hipotesis Nol (H_0) : data terdistribusi normal (nilainya jauh di atas $\alpha=0,05$)

Hipotesis Alternatif (H_A) : data tidak terdistribusi secara normal (nilainya jauh dibawah $\alpha=0,05$)

2. Uji Multikolinieritas

Pengujian Multikolinearitas bertujuan untuk menguji apakah pada model regresi ditemukan adanya korelasi antara variabel bebas (independen). Menurut Ghozali (2007) untuk mendeteksi ada atau tidaknya multikolineritas adalah dengan melihat nilai *tolerance* dan nilai *variance inflation factor* (VIF). Kedua

ukuran ini menunjukkan setiap variabel independen manakah yang dijelaskan oleh variabel independen lainnya. *Tolerance* mengukur variabilitas variabel independen yang terpilih yang tidak dijelaskan oleh variabel independen lainnya. Jadi nilai *tolerance* yang rendah sama dengan nilai VIF tinggi (karena $VIF = 1/Tolerance$). Nilai cutoff yang umum dipakai untuk menunjukkan multikolonieritas adalah nilai *Tolerance* $< 0,10$ atau sama dengan nilai $VIF > 10$ (Ghozali, 2006)

3. Uji Autokorelasi

Uji Autokorelasi bertujuan menguji apakah dalam model regresi linear ada korelasi antara kesalahan pengganggu pada periode $t-1$ (sebelumnya). Jika terjadi korelasi, maka dinamakan ada problem autokorelasi. Autokorelasi muncul karena observasi yang berurutan sepanjang waktu berkaitan satu sama lainnya. Hal ini sering ditemukan pada data *time series* (runtut waktu). Pada data *cross section* (silang waktu) masalah autokorelasi relatif jarang terjadi (Ghozali, 2006). Untuk mendeteksi autokorelasi dapat dilakukan dengan melihat angka Durbin Waston. Kriteria yang digunakan untuk mendeteksi ada tidaknya gejala autokorelasi adalah sebagai berikut :

H_0 : tidak ada autokorelasi ($r = 0$)

H_A : ada autokorelasi ($r \neq 0$)

Kriteria autokorelasi Durbin – Watson (Ghozali, 2002) :

Ket	Kriteria
$0 < d < dl$	Tidak ada autokorelasi
$dl \leq d \leq du$	Tidak ada autokorelasi
$4 - dl < d < 4$	Tidak ada korelasi negatif
$4 - du \leq d \leq 4 - dl$	Tidak ada korelasi negatif
$du < d < 4 - du$	Tidak ada autokorelasi, positif atau negatif

4. Uji Heterokedastisitas

Suatu model regresi dikatakan mengandung heterokedastisitas bila varians variabel dalam model tidak sama (konstan) akibatnya penaksir yang diperoleh tidak efisien, baik dalam sampel kecil maupun dalam sampel besar meskipun penaksir yang diperoleh menggambarkan populasinya tidak bisa dan bertambahnya sampel yang akan digunakan akan mendekati nilai yang sebenarnya, hal ini variansnya tidak minimum.

Uji Heterokedastisitas bertujuan menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidakpastian *variance* dari residual atau pengamatan kepengamatan lainnya. Jika varians dari residual suatu pengamatan yang lain tetap disebut heterokedastisitas, dengan kata lain bila terjadi heterokedastisitas dapat dideteksi dengan melihat *scatterplot* dari hasil pengolahan data dari paket statistik dalam komputer yaitu dengan melihat pola *scatterplot*. Pada pola *scatterplot* jika pada uji *scatterplot* terdapat pola tertentu seperti titik-titik yang ada membentuk pola tertentu yang teratur (bergelombang, melebar kemudian menyempit), maka mengidentifikasikan terjadi heterokedastisitas dan jika tidak ada pola yang jelas, serta titik-titik menyebar di atas dan dibawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi Heterokedastisitas. (Ghozali, 2006 : 105).

Uji heterokedastisitas dapat juga dilakukan melalui Uji Glejser yaitu mengusulkan untuk meregres nilai absolut residual terhadap variabel independen. Jika variabel independen signifikan secara statistik mempengaruhi variabel dependen, maka ada indikasi terjadi heterokedastisitas dan sebaliknya Jika variabel independen tidak signifikan secara statistik mempengaruhi variabel

Setelah data dianggap cukup memadai dari segi validitas dan reliabilitas, maka langkah selanjutnya adalah menganalisis data. Seluruh data yang sudah terkumpul ditabulasi sesuai dengan masing-masing variabel yang digunakan dalam penelitian ini. Selanjutnya dilakukan menguji hipotesis yang digunakan dalam penelitian ini. Selanjutnya dilakukan pengujian hipotesis dengan menggunakan rumus statistika, metode analisis regresi, namun terlebih dahulu akan diuji apakah data yang telah memenuhi persyaratan untuk dilakukan analisis dengan metode ini. Untuk menguji hipotesis yang digunakan adalah uji intraksi atau *Moderated Regression Analysis* (MRA). Fokus utama regresi pada penelitian ini adalah signifikan indeks koefisien dan sifat pengaruh interaksi variabel moderating (*sistem penghargaan, gaya kepemimpinan dan komitmen organisasi*) dengan partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial. Setelah mendapat model penelitian yang baik, maka pengujian dengan persamaan regresi sebagai berikut:

Dimana	a	: Konstanta
	Y	: Kinerja Manajerial
	X ₁	: Partisipasi Penyusunan Anggaran
	X ₂	: Sistem Penghargaan
	X ₃	: Komitmen Organisasi

X_4	: Gaya Kepemimpinan
X_2X_1	: Interaksi antara sistem penghargaan dan Partisipasi Penyusunan Anggaran
X_3X_1	: Interaksi antara Komitmen Organisasi dan Partisipasi Penyusunan Anggaran
X_4X_1	: Interaksi Antara Gaya Kepemimpinan dan Partisipasi Penyusunan Anggaran
$\beta_{1,2,3,4}$: Koefisien Regresi
ϵ	: Error

Untuk memperoleh kesimpulan dari analisis ini maka terlebih dahulu dilakukan pengujian hipotesis yang dilakukan secara menyeluruh atau simultan (Uji F). Dan secara parsial (Uji t) yang dijelaskan sebagai berikut :

1. Uji Parsial (Uji t)

Uji t digunakan untuk menguji atau membandingkan rata nilai sesuatu sampel dengan nilai lainnya. Uji t dilakukan untuk mengetahui apakah semua variabel independen secara parsial berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen. Pengujian dilakukan dengan tingkat yang ditentukan adalah 95 % dengan tingkat signifikan sebesar 0,05 % dan *degree of freedom* (df) $n - k$ membandingkan t_{hitung} dengan t_{tabel} maka H_0 ditolak dan H_a diterima. Berarti bahwa variabel independen mempunyai pengaruh bermakna terhadap variabel independen tidak mempunyai pengaruh terhadap variabel dependen.

2. Uji Simultan (Uji F)

Untuk pengujian-pengujian variabel independen secara bersamaan digunakan statistik Uji F (*F-test*) dilakukan untuk melakukan apakah model pengujian hipotesis yang dilakukan tepat.

Uji F dilakukan untuk mengetahui apakah variabel secara bersamaan berpengaruh terhadap variabel dependen. Analisis uji F ini dilakukan dengan membandingkan F_{hitung} dengan F_{tabel} dengan tingkat kepercayaan α yang ditentukan adalah 10% membandingkan F_{hitung} dengan F_{tabel} yaitu apabila $F_{hitung} > F_{tabel}$ atau $p\text{ value} < \alpha$, maka H_0 ditolak dan H_a diterima. Berarti bahwa variabel independen secara bersamaan mempunyai pengaruh terhadap variabel dependen. Sebaliknya, apabila $F_{hitung} < F_{tabel}$ atau $P_{value} > \alpha$, maka H_0 diterima dan H_a ditolak. Hasilnya tidak signifikan yang berarti bahwa variabel independen tidak mempunyai pengaruh terhadap variabel dependen.

3. Koefisien Determinan

Koefisien determinan (R) adalah sebuah koefisien yang menunjukkan seberapa besar persentase variabel–variabel independen. Semakin besar koefisien determinasinya, maka semakin baik variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen. Dengan demikian regresi yang dihasilkan baik untuk mengistemasi nilai variabel dependen.

Begitu juga untuk mengetahui variabel independen yang paling berpengaruh terhadap variabel dependen dilihat dari koefisien korelasi parsial. Variabel independen yang memiliki koefisien korelasi parsial yang paling besar adalah independen yang paling berpengaruh terhadap variabel dependen.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1. Demografi Responden

Bab ini menyajikan hasil dari analisa data berdasarkan variabel-variabel yang dipakai dalam model regresi berganda. Penelitian ini menggunakan satu variabel dependen yaitu kinerja manajerial, satu variabel independen yaitu partisipasi penyusunan anggaran dan tiga variabel moderating yaitu komitmen organisasi, gaya kepemimpinan dan sistem penghargaan.

Populasi yang digunakan dalam penelitian ini yaitu perusahaan perbankan BUMN yang beroperasi di Pekanbaru. Sampel yang dipilih sebagai responden dalam penelitian ini adalah para pimpinan / tingkat menengah keatas dan bagian accounting yang ada pada perusahaan perbankan BUMN yang beroperasi di Pekanbaru. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel. 4.1 Sampel Bank BUMN yang beroperasi di Kota Pekanbaru

No	Nama Bank	Kepala Cabang	Manajer Keuangan	MANajer Operasional	Manager Kredit	Bagian Accounting	Jumlah
1	Bank Negara Indonesia	1	1	3	1	2	8
2	Bank Tabungan Negara	1	1	3	1	2	8
3	Bank Rakyat Indonesia	1	1	3	1	2	8
4	Bank Mutiara	1	1	3	0	2	7
5	Bank Mandiri	1	1	3	1	2	8
	Jumlah	5	5	15	4	10	39

Sumber : Data Olahan, 2012

Kuisisioner diberikan secara langsung kepada setiap dinas dan diberi jangka waktu pengisian 1 (satu) minggu sejak kuisisioner diberikan. Kuisisioner yang disebar kepada pada perusahaan perbankan BUMN yang beroperasi di Pekanbaru adalah sebanyak 39 buah dan kuisisioner yang kembali sebanyak 33 buah.

Kuisisioner yang dapat digunakan sebagai data dalam penelitian ini sebanyak 33 buah. Perhitungan tingkat pengembalian ini dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.2: Distribusi Kuisisioner

Keterangan	Jumlah	%
Kuisisioner yang disebar	39	100.00%
Kuisisioner yang kembali	33	84.62%
Kuisisioner yang tidak kembali	6	15.38%
Kuisisioner yang dapat diolah	33	84.62%

Berdasarkan kuisisioner yang disebar, data demografi responden berdasarkan jenis kelamin, umur, pengalaman kerja dan jenjang pendidikan dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel. 4.3 Demografi Responden

Keterangan	Frekuensi	Persentase
Jenis Kelamin		
Pria	21	63.64%
Wanita	12	36.36%
Umur		
21-30	6	18.18%
31-40	16	48.48%
41-50	8	24.24%
> 50	3	9.09%
Pengalaman Kerja		
< 2 tahun	3	9.09%
2-5 tahun	4	12.12%
5-10 tahun	12	36.36%
> 10 Tahun	14	42.42%
Pendidikan		
D3	6	18.18%
S1	10	30.30%
S2	13	39.39%
S3	4	12.12%

Sumber : Data Olahan, 2012

Dari tabel di atas, dapat dilihat bahwa responden berdasarkan jenis kelamin, dengan responden pria sebanyak 21 orang atau 63.64%, kemudian wanita sebanyak 12 orang atau 36.36%. Jadi rata-rata responden adalah pria. Kemudian berdasarkan umur responden dengan umur 21-30 tahun sebanyak 6 orang atau 18.18%, kemudian 31-40 tahun sebanyak 16 orang atau 48.48%, selanjutnya 41-50 tahun sebanyak 8 orang atau 24.24%, dan usia 50 tahun sebanyak 3 orang atau 9.09%.

Kemudian responden berdasarkan pengalaman kerja dimana responden < 2 tahun sebanyak 3 orang atau 9.09%, kemudian 2-5% sebanyak 4 orang atau 12.12%, selanjutnya 5-10 tahun sebanyak 12 tahun sebanyak 36.36%, dan > 10 tahun sebanyak 14 orang atau 42.42%. Jadi rata-rata responden dengan pengalaman kerja selama > 10 tahun.

Dan responden berdasarkan tingkat pendidikan dengan pendidikan D3 sebanyak 6 orang atau 18.18%, S1 sebanyak 10 orang atau 30.30%, S2 sebanyak 13 orang atau 39.39% dan S3 sebanyak 4 orang atau 12.12%. jadi rata-rata responden dengan tingkat pendidikan S2.

4.2. Uji Validitas dan Uji Reliabilitas Instrumen

Sebelum data yang terkumpul dianalisis perlu dilakukan uji validitas dan reliabilitas. Pengujian ini akan menentukan layak data untuk dianalisis lebih lanjut. Berdasarkan uji validitas dan reliabilitas instrumen penelitian yang dilakukan terhadap seluruh item yang digunakan, hasilnya menunjukkan bahwa seluruh item yang ditetapkan dalam penelitian ini adalah valid dan reliabel. Oleh

karena itu kuesionernya layak untuk digunakan sebagai instrumen sebagai penelitian ini.

4.2.1. Uji Validitas dan Uji Reliabilitas Variabel Kinerja Manajerial

Berikut ini adalah hasil uji validitas dan reliabilitas kinerja manajerial yang ditunjukkan pada tabel 4.4 berikut:

Tabel 4.4 : Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja Manajerial

Variabel	Validitas				Reliabilitas	
	<i>Pearson Correlation</i>	t_{hitung}	t_{tabel}	Kesimpulan	<i>Croanbach Alpha</i>	Keputusan
Y1.1	0.8311	6.3403	1,734	Valid	0,916	Baik
Y1.2	0.9349	11.179	1,734	Valid		
Y1.3	0.8098	5.855	1,734	Valid		
Y1.4	0.8018	5.692	1,734	Valid		
Y1.5	0.8600	7.1496	1,734	Valid		
Y1.6	0.8283	6.2721	1,734	Valid		
Y1.7	0.7694	5.1097	1,734	Valid		

Sumber : Data Hasil Penelitian

Berdasarkan tabel di atas, dapat dilihat bahwa variable kinerja manajerial dengan 7 item pertanyaan. Hasil uji validitas menunjukkan nilai t_{hitung} yang terendah 5.1097 > nilai t_{tabel} 1,734. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa semua item variabel dependen (kinerja) yang nilai t_{hitung} > t_{tabel} berarti berkorelasi positif atau memenuhi syarat valid (Ghozali, 2006). Berarti memenuhi syarat valid. Sedangkan hasil reliabilitasnya, dengan nilai *cronbach alpha* sebesar 0,916 yang berarti data tersebut reliabel karena memiliki nilai koefisien alpha diatas 0.6.

4.2.2. Uji Validitas dan Uji Reliabilitas Variabel Partisipasi Anggaran

Berikut ini adalah hasil uji validitas dan reliabilitas Partisipasi Anggaran yang ditunjukkan pada tabel 4.5 berikut:

Tabel 4.5 : Hasil Uji Validitas Variabel Partisipasi Anggaran

Variabel	Validitas				Reliabilitas	
	<i>Pearson Correlation</i>	t_{hitung}	t_{tabel}	Kesimpulan	<i>Croanbach Alpha</i>	Keputusan
X1.1	0.7803	5.293	1,734	Valid	0,891	Baik
X1.2	0.8393	6.549	1,734	Valid		
X1.3	0.6850	3.989	1,734	Valid		
X1.4	0.8862	8.115	1,734	Valid		
X1.5	0.7758	5.217	1,734	Valid		
X1.6	0.8874	8.165	1,734	Valid		

Sumber : Data Hasil Penelitian

Berdasarkan tabel diatas, dapat dilihat bahwa variable partisipasi anggaran dengan 6 item pertanyaan. Hasil uji validitas menunjukkan nilai t_{hitung} yang terendah 3.989 > nilai t_{tabel} 1,734. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa semua item variabel partisipasi anggaran yang nilai t_{hitung} > t_{tabel} berarti berkorelasi positif atau memenuhi syarat valid (Ghozali, 2006). Berarti memenuhi syarat valid. Sedangkan hasil reliabilitasnya, dengan nilai *cronbach alpha* sebesar 0.891 yang berarti data tersebut reliable karena memiliki nilai koefisien alpha diatas 0.6.

4.2.3. Uji Validitas dan Uji Reliabilitas Variabel Sistem Penghargaan

Berikut ini adalah hasil uji validitas dan reliabilitas sistem penghargaan yang ditunjukkan pada tabel 4.6 berikut:

Tabel 4.6 : Hasil Uji Validitas Variabel Sistem Penghargaan

Variabel	Validitas				Reliabilitas	
	<i>Pearson Correlation</i>	t_{hitung}	t_{tabel}	Kesimpulan	<i>Croanbach Alpha</i>	Keputusan
X3.1	0.8160	5.99	1,734	Valid	0,830	Baik
X3.2	0.7753	5.208	1,734	Valid		
X3.3	0.6677	3.805	1,734	Valid		
X3.4	0.7532	4.858	1,734	Valid		
X3.5	0.6995	4.153	1,734	Valid		
X3.6	0.4451	2.109	1,734	Valid		
X3.7	0.6066	3.237	1,734	Valid		
X3.8	0.6405	3.538	1,734	Valid		

Sumber : Data Hasil Penelitian

Berdasarkan tabel diatas, dapat dilihat bahwa variable gaya kepemimpinan dengan 7 item pertanyaan. Hasil uji validitas menunjukkan nilai t_{hitung} yang terendah 2.109 > nilai t_{tabel} 1,734. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa semua item variabel gaya kepemimpinan yang nilai t_{hitung} > t_{tabel} berarti berkorelasi positif atau memenuhi syarat valid (Ghozali, 2006). Berarti memenuhi syarat valid. Sedangkan hasil reliabilitasnya, dengan nilai *cronbach alpha* sebesar 0.830 yang berarti data tersebut reliable karena memiliki nilai koefisien alpha diatas 0.6.

4.2.4. Uji Validitas dan Uji Reliabilitas Variabel Komiten Organsasi

Berikut ini adalah hasil uji validitas dan reliabilitas Komiten Organsasi yang ditunjukkan pada tabel 4.6 berikut:

Tabel 4.7 : Hasil Uji Validitas Variabel Komitmen Organisasi

Variabel	Validitas				Reliabilitas	
	<i>Pearson Correlation</i>	t _{hitung}	t _{tabel}	Kesimpulan	<i>Croanbach Alpha</i>	Keputusan
X2.1	0.8334	6.398	1,734	Valid	0,950	Baik
X2.2	0.8749	7.665	1,734	Valid		
X2.3	0.9000	8.759	1,734	Valid		
X2.4	0.8187	6.05	1,734	Valid		
X2.5	0.8789	7.816	1,734	Valid		
X2.6	0.9167	9.736	1,734	Valid		
X2.7	0.9343	11.12	1,734	Valid		

Sumber : Data Hasil Penelitian

Berdasarkan tabel di atas, dapat dilihat bahwa variabel komitmen organisasi dengan 7 item pertanyaan. Hasil uji validitas menunjukkan nilai t_{hitung} yang terendah 6.05 > nilai t_{tabel} 1,734. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa semua item variabel komitmen organisasi yang nilai t_{hitung} > t_{tabel} berarti berkorelasi positif atau memenuhi syarat valid (Ghozali, 2006). Berarti memenuhi syarat valid. Sedangkan hasil reliabilitasnya, dengan nilai cronbach alpha sebesar 0.950 yang berarti data tersebut reliable karena memiliki nilai koefisien alpha diatas 0.6.

4.2.5. Uji Validitas dan Uji Reliabilitas Variabel Gaya Kepemimpinan

Berikut ini adalah hasil uji validitas dan reliabilitas gaya kepemimpinan yang ditunjukkan pada tabel 4.7 berikut:

Tabel 4.8 : Hasil Uji Validitas Variabel Gaya Kepemimpinan

Variabel	Validitas				Reliabilitas	
	<i>Pearson Correlation</i>	t_{hitung}	t_{tabel}	Kesimpulan	<i>Croanbach Alpha</i>	Keputusan
X3.1	0.6110	3.275	1,734	Valid	0,836	Baik
X3.2	0.7889	5.447	1,734	Valid		
X3.3	0.8516	6.892	1,734	Valid		
X3.4	0.7715	5.145	1,734	Valid		
X3.5	0.7428	4.707	1,734	Valid		
X3.6	0.7935	5.531	1,734	Valid		
X3.7	0.4692	2.254	1,734	Valid		
X3.8	0.4608	2.203	1,734	Valid		

Sumber : Data Hasil Penelitian

Berdasarkan tabel di atas, dapat dilihat bahwa variable gaya kepemimpinan dengan 7 item pertanyaan. Hasil uji validitas menunjukkan nilai t hitung yang terendah $2.203 >$ nilai t tabel $1,734$. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa semua item variabel gaya kepemimpinan yang nilai t hitung $>$ t tabel berarti berkorelasi positif atau memenuhi syarat valid (Ghozali, 2006). Berarti memenuhi syarat valid. Sedangkan hasil reliabilitasnya, dengan nilai *cronbach alpha* sebesar 0.836 yang berarti data tersebut reliabel karena memiliki nilai koefisien alpha diatas 0.6 .

4.3. Hasil Penelitian

4.3.1. Statistik Deskriptif

Merupakan gambaran tentang ringkasan data dari masing-masing variabel yang akan masuk dalam proses pengujian, tujuannya adalah untuk memudahkan dalam memahami data, dimulai dari jumlah data (N), Nilai Rata-Rata (Mean), Nilai Maksimum, Nilai Minimum, Standar Penyimpangan Data (Std Deviasi), Variance, Skewness, dan Kurtosis. Salah satu pendekatan deskriptif dapat dilihat

melalui frekuensi yaitu untuk mengetahui atau menjelaskan kelompok data berdasarkan atas gejala pusat (*tendency central*) dari kelompok tersebut.

Tabel 4.9 : Statistik Deskriptif

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Kinerja Manajerial	33	17	29	23.27	3.394
Partisipasi Penyusunan Anggaran	33	14	26	21.09	2.983
Sistem Penghargaan	33	22	33	28.15	2.949
Komitmen Organisasi	33	16	33	24.55	4.494
Gaya Kepemimpinan	33	20	37	28.88	3.672
Valid N (listwise)	33				

Sumber : Pengolahan Data SPSS

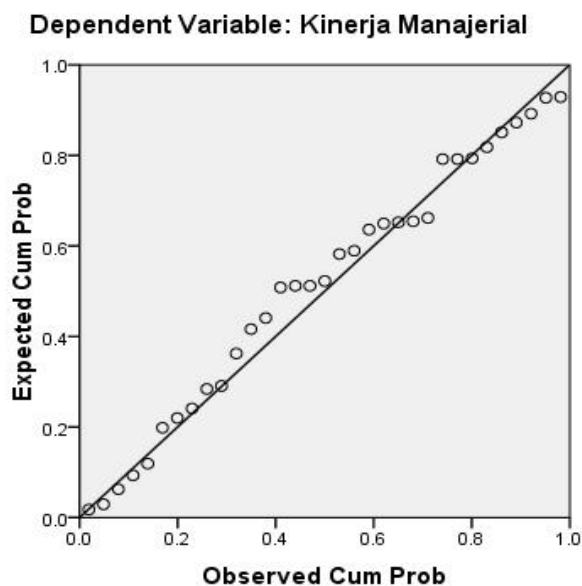
Dari tabel 4.2 dapat dilihat bahwa nilai maksimum sebesar 29 dan minimum 117, kemudian nilai rata-rata untuk variabel kinerja adalah 23.27 dengan standar deviasi 3.394. Untuk variabel partisipasi anggaran memiliki nilai maksimum sebesar 26 dan minimum 14, kemudian nilai rata-rata 21.09 dengan standar deviasi 2.983. Variabel sistem penghargaan sebagai variable moderating memiliki nilai maksimum sebesar 33 dan minimum 22, kemudian nilai rata-rata sebesar 28.15 dengan standar deviasi sebesar 2.949. variabel komitmen organisasi sebagai variabel moderatingnya nilai maksimum sebesar 16 dan minimum 32, kemudian memiliki nilai rata-rata 24.55 dengan standar deviasi 4.494. dan Variabel gaya kepemimpinan yang juga sebagai variabel moderating memiliki nilai maksimum sebesar 37 dan minimum 20, kemudian nilai rata-rata 28.88 dengan standar deviasi 3.672.

4.3.2. Pengujian Asumsi Klasik

4.3.2.1. Uji Normalitas Residual

Uji normalitas dapat dilihat dari grafik P-Plot. Hasil pengujian normalitas dengan grafik P-Plot untuk variabel dependen Kinerja Manajerial dapat dilihat pada grafik berikut:

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Gambar 2 : Normal P-Plot Regresion Standarized Residual

Sumber : Pengolahan Data SPSS

Dari grafik di atas, dapat dilihat bahwa secara seksama bahwa titik menyebar disekitar garis diagonal. Dengan demikian berarti data yang digunakan dalam penelitian ini telah berdistribusi normal. Kemudian uji Kolmogorov-Smirnov. Nilai K-S Caranya adalah menentukan terlebih dahulu hipotesis pengujian yaitu data terdistribusi normal (nilainya jauh diatas $\alpha > 0,05$) dan data tidak terdistribusi secara normal (nilainya jauh dibawah 0,05)

Gambar 4. 10 : Hasil Uji Normalitas (K-S Test)
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		33
Normal Parameters ^a	Mean	.0000000
	Std. Deviation	1.41384086
Most Extreme Differences	Absolute	.115
	Positive	.058
	Negative	-.115
Kolmogorov-Smirnov Z		.659
Asymp. Sig. (2-tailed)		.777
a. Test distribution is Normal.		

Sumber: Pengolahan Data SPSS

Berdasarkan tabel di atas, dapat dilihat bahwa nilai signifikan berada diatas 0.05. jadi dapat disimpulkan bahwa data dalam keadaan normal dan layak untuk diteliti.

4.3.2.2. Uji Multikolinearitas

Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel bebasnya. Pedoman suatu model regresi yang bebas multikolinearitas adalah nilai besaran *Variance Inflation Factor (VIF)* dan *Tolerance*, jika $VIF < 10$ dan mempunyai angka *Tolerance* mendekati > 0.1

Tabel 4.11 : Tabel nilai VIF dan Tolerance
Coefficients^a

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	Partsipasi Penyusunan Anggaran	.602	1.662
	Sistem Penghargaan	.529	1.889
	Komitmen Organisasi	.673	1.485
	Gaya Kepemimpinan	.779	1.283

a. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

Sumber: Data Olahan, 2012

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat variabel partisipasi anggaran memiliki VIF 1.662 dan nilai toleransi 0,602. Variabel sistem penghargaan memiliki nilai VIF 1.889 dan nilai toleransi 0,529. Variabel komitmen organisasi memiliki nilai VIF 1.485 dan nilai toleransi 0,673 dan gaya kepemimpinan dengan nilai VIF 1.283 dan nilai toleransi sebesar 0.779. Dari semua variabel tersebut semua nilai Toleransi > 0.1 dan nilai VIF kecil dari 10. Jadi, dapat disimpulkan bahwa model regresi bebas dari pengaruh multikolinearitas.

4.3.2.3. Uji Autokorelasi

Menguji Autokorelasi dalam suatu model bertujuan untuk mengetahui ada tidaknya korelasi antara variabel pengganggu pada periode tertentu dengan variabel pengganggu pada periode sebelumnya.

Untuk mendeteksi autokorelasi dapat dilakukan dengan melihat angka Durbin Waston. Kriteria yang digunakan untuk mendeteksi ada tidaknya gejala autokorelasi adalah sebagai berikut :

H_0 : tidak ada autokorelasi ($r = 0$)

H_A : ada autokorelasi ($r \neq 0$)

Tabel 4.12 : Pengujian Autokorelasi

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.909 ^a	.826	.802	1.511	1.767

a. Predictors: (Constant), Gaya Kepemimpinan, Partisipasi Penyusunan Anggaran, Komitmen Organisasi, Sistem Penghargaan

b. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

Sumber : Pengolahan Data SPSS

Pada tabel di atas terlihat bahwa hasil uji Durbin Watson menunjukkan angka 1.767. Nilai ini akan dibandingkan dengan nilai tabel dengan menggunakan

signifikan 5% dengan jumlah sampel 33 (n) dan jumlah variabel independen 4 (k=4), maka di tabel Durbin Watson tes bound akan diperoleh nilai sebagai berikut:

$$du = 1.730$$

$$dl = 1.193$$

$$DW = 1.767$$

$$\text{Jadi, } 4 - 1.730(4 - du) = 2.27$$

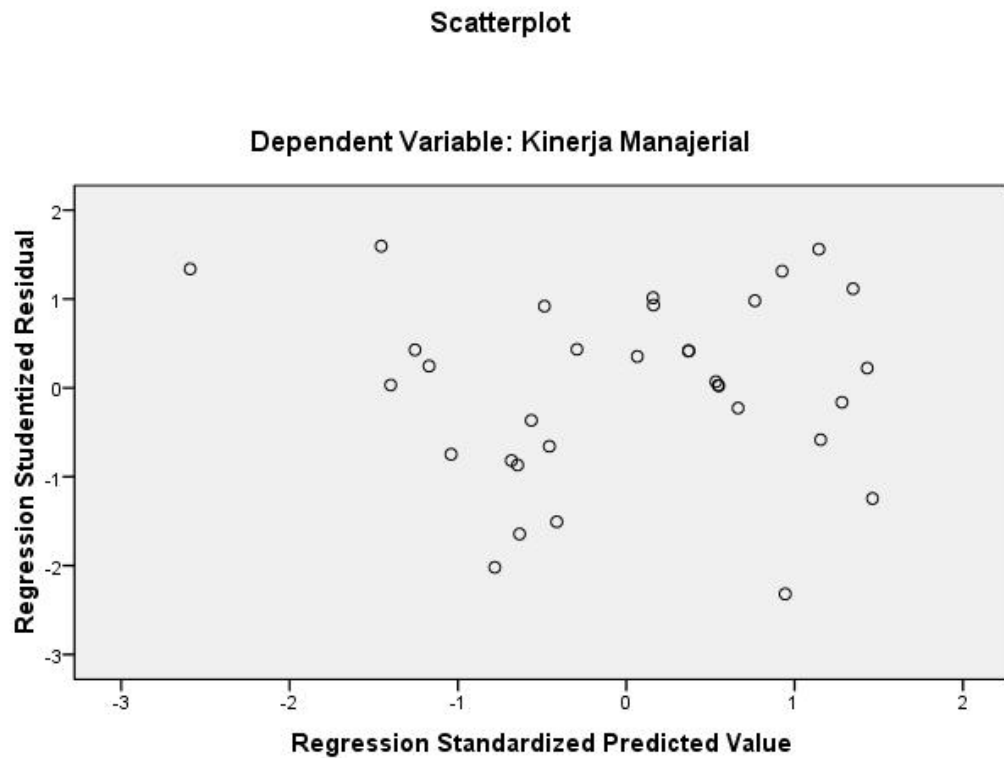
$$du < d < 4 - du$$

$$1.730 < 1.767 < 2.278$$

Oleh karen nilai DW 1.767 lebih besar dari batas atas (du) 1.722 dan kurang dari $4 - 1.722$ ($4 - du$) = 2.278, maka dapat simpulkan bahwa tidak ada autokorelasi positif atau negatif atau dapat disimpulakn tidak terdapat autokorelasi.

4.3.2.4. Uji Heteroskedastisitas

Cara memprediksi ada atau tidak heteroskedastisitas pada suatu model dapat dilihat pada pola gambar Scatterplot model tersebut (Nugroho, 2005: 62). Jika membentuk pola tertentu yang teratur, maka regresi mengalami gangguan heteroskedastisitas. Jika diagram pencar tidak membentuk pola atau acak, maka regresi tidak mengalami gangguan heteroskedastisitas (Prastito, 2004: 155). Dari hasil *Scatterplot* dibawah terlihat bahwa diagram tidak membentuk pola atau terlihat terpencar yang berarti tidak terdapat gejala heteroskedastisitas.



Gambar 3 Scatterplot
Sumber : Pengolahan Data SPSS

Dari grafik di atas, terlihat bahwa titik-titik menyebar secara acak, tidak membentuk suatu pola tertentu yang jelas, serta tersebar diatas dan dibawah angka nol. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa model regresi dalam penelitian ini bebas dari heteroskedastisitas. Cara memprediksi ada atau tidak heteroskedastisitas dapat juga dilakukan dengan uji glejser.

Tabel 4.13. Uji Glejser

Coefficients ^a					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	.404	1.645		.246	.808
Partsipasi Penyusunan Anggaran	-.050	.062	-.176	-.804	.428
Sistem Penghargaan	-.059	.067	-.207	-.887	.383
Komitmen Organisasi	.049	.039	.262	1.266	.216
Gaya Kepemimpinan	.077	.044	.335	1.742	.093

a. Dependent Variable: ABSUT

Sumber : Data Olahan, 2012

Dari hasil uji geljser pada tabel di atas, menunjukkan bahwa variable independen tidak signifikansi secara statistik mempengaruhi variable independen. Hal ini terlihat dari probabilitas signifikansinya diatas tingkat kepercayaan 5%. Jadi dapat disimpulkan model regresi pada penelitian ini tidak mengandung adanya heterokedastisitas.

4.3.3. Pengujian Hipotesis

Sebagaimana yang telah dijelaskan pada bab sebelumnya bahwa untuk menguji hipotesis-hipotesis dalam penelitian ini digunakan analisis regresi berganda. Adapun hasil analisis data untuk masing-masing hipotesis dapat dilihat pada tabel 4.14

Tabel 4. 14. Hasil Pengujian Data Masing-masing Hipotesis
Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	3.419	2.342		1.460	.156
Partisipasi Penyusunan Anggaran	.511	.223	.449	2.293	.030
x1.x2	.001	.006	.050	.236	.815
x1.x3	.004	.003	.156	1.129	.269
x1.x4	.010	.004	.342	2.784	.010

a. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

Sumber : Data Olahan SPSS

Ket: X1 : Partisipasi Penyusunan Anggaran

X2 : Sistem Penghargaan

X3 : Komitmen Organisasi

X4 : Gaya Kepemimpinan

Berdasarkan tabel di atas, maka diperoleh persamaan regresi yang dihasilkan adalah :

$$Y = 3.419 + 0.511X_1 + 0.001X_1X_2 + 0.004 X_1X_3 + 0.010X_1X_4$$

Dari persamaan regresi di atas menunjukkan koefisien regresi dari X_1 , X_2 , X_3 , dan X_4 bernilai positif. Hal ini menunjukkan variabel-variabel bebas apabila terjadi peningkatan maka akan menimbulkan peningkatan pada variabel terikatnya.

1. Konstanta sebesar 3.419 menyatakan bahwa jika variable partisipasi penyusunan anggaran, sistem penghargaan, gaya kepemimpinan dan komitmen organisasi tetap maka variable kinerja manajerial adalah sebesar 3.419.

2. Hasil regresi menunjukkan bahwa variable partisipasi penyusunan anggaran sebesar 0,511 yang menyatakan bahwa partisipasi anggaran mengalami peningkatan 1, maka variable kinerja manajerial juga akan meningkat sebesar 51,1%.
3. Hasil regresi menunjukkan bahwa variable moderating variable partisipasi penyusunan anggaran dengan sistem penghargaan sebesar 0,001 yang menyatakan bahwa partisipasi anggaran mengalami peningkatan 1, maka variable kinerja manajerial juga akan meningkat sebesar 0,1%.
4. Hasil regresi menunjukkan bahwa variable moderating variable partisipasi penyusunan anggaran dengan komitmen organisasi sebesar 0,004 yang menyatakan bahwa partisipasi anggaran mengalami penurunan 1, maka variable kinerja manajerial juga akan menurun sebesar 0,4%.
5. Hasil regresi menunjukkan bahwa variable moderating variable partisipasi anggaran dengan gaya kepemimpinan sebesar 0,010 yang menyatakan bahwa partisipasi anggaran mengalami peningkatan 1, maka variable kinerja manajerial juga akan meningkat sebesar 1,0%.

4.3.3.1. Uji t

Uji regresi secara partial dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel berikut ini :

1. Pengujian hipotesis partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

Hipotesis yang pertama diajukan adalah untuk menguji apakah partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh terhadap perusahaan perbankan BUMN yang beroperasi di Pekanbaru. Dengan kata lain, apakah semakin meningkatnya

partisipasi penyusunan anggaran maka Kinerja Manajerial akan semakin meningkat pula.

Jika nilai t hitung $> t$ tabel dan p -value (sign) $<$ dari 0,05 maka H_1 diterima, sebaliknya apabila t hitung $< t$ tabel p value (sign) $>$ 0,05 maka H_1 ditolak. Dalam penelitian ini, nilai t hitung sebesar 2.293 dan t table sebesar 1.693 dan p -value (sign) 0,030 yang artinya lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian, hasil penelitian ini berhasil menerima hipotesis pertama yang menyatakan bahwa partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Adanya koef sebesar 0,511 menyatakan adanya pengaruh positif antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial sehingga semakin tinggi partisipasi penyusunan anggaran, maka kinerja manajerial juga akan semakin meningkat.

Partisipasi penyusunan anggaran merupakan keterlibatan seluruh manajer (baik Kasubbag sampai Kabag) dalam suatu perusahaan untuk melakukan kegiatan dalam pencapaian sasaran yang telah ditetapkan dalam anggaran. Dengan adanya keterlibatan tersebut akan mendorong para Kabag/Kasubbag untuk bertanggung jawab terhadap masing-masing tugas yang diembannya sehingga para Kabag akan meningkatkan kinerjanya agar mereka dapat mencapai sasaran/target yang telah ditetapkan dalam anggaran. Hal ini mengindikasikan adanya pengaruh yang positif antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial.

2. Pengujian hipotesis hipotesis sistem penghargaan berpengaruh terhadap hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial.

Hipotesis kedua yang diajukan adalah untuk menguji apakah sistem penghargaan berpengaruh terhadap hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial. Jika nilai t hitung $> t$ tabel dan p -value (sign) $<$ dari 0,05 maka H_2 diterima, sebaliknya apabila t hitung $< t$ tabel p value (sign) $> 0,05$ maka H_2 ditolak. Dalam penelitian ini, nilai t hitung sebesar 0.236 lebih kecil dari t table sebesar 1.693 dan p value (sign) 0,815 yang artinya lebih besar dari 0,05. Interaksi sistem penghargaan terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial tidak mempunyai pengaruh. Dengan demikian, hasil penelitian ini menyatakan bahwa tingkat sistem penghargaan tidak mempunyai pengaruh terhadap hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial. Ini menunjukkan bahwa variable sistem penghargaan bukan variabel moderating.

3. Pengujian hipotesis komitmen organisasi berpengaruh terhadap hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial.

Hipotesis ketiga yang diajukan adalah menguji apakah komitmen organisasi dalam memoderasi pengaruh partisipasi penyusunan anggaran akan berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Jika nilai t hitung $> t$ tabel dan p -value (sign) $<$ dari 0,05 maka H_3 diterima, sebaliknya apabila t hitung $< t$ tabel p value (sign) $> 0,05$ maka H_3 ditolak. Dalam penelitian ini, nilai t hitung sebesar 1.129 dan t table sebesar 1.693 dan p value (sign) 0,269 yang artinya t table $>$ dari pada t hitung dan p -value $> 0,05$. Dengan demikian hasil penelitian ini menolak hipotesis ketiga

yang menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh terhadap hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial. Hasil ini menunjukkan variabel komitmen organisasi bukan variabel moderating yang bisa memperkuat atau memperlemah hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial.

4. Pengujian hipotesis gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial.

Hipotesis keempat yang diajukan adalah untuk menguji apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan Kinerja Manajerial daerah.

Jika nilai t hitung $> t$ tabel dan p -value (sign) $<$ dari 0,05 maka H_4 diterima, sebaliknya apabila t hitung $< t$ tabel p value (sign) $>$ 0,05 maka H_4 ditolak.. Dalam penelitian ini, nilai t hitung sebesar 2.784 dan t table sebesar 1.693 p value (sign) 0,010 yang artinya lebih kecil dari 0,05. Interaksi gaya kepemimpinan terhadap hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial mempunyai pengaruh positif, ditunjukkan dengan koefisien 3 0,010. Dengan demikian, hasil penelitian ini menyatakan bahwa gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh positif terhadap hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial, pada gaya kepemimpinan yang tinggi, dan akan berpengaruh positif pada kinerja manajerial yang tinggi. Hal ini berarti bahwa gaya kepemimpinan memperkuat kinerja manajerial. Dengan gaya kepemimpinan yang baik diterapkan pada perusahaan akan mampu meningkatkan *performance* karyawan yang berdampak pada meningkatnya kinerja manajerial.

4.3.3.2. Uji Simultan (uji f)

Hipotesis kelima yang diajukan adalah untuk menguji apakah sistem penghargaan, komitmen organisasi, dan gaya kepemimpinan berpengaruh secara simultan terhadap hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial

Analisa uji F ini dilakukan dengan membandingkan F_{hitung} dan F_{tabel} . Namun sebelum membandingkan nilai F tersebut harus ditentukan tingkat kepercayaan $(1-\alpha)$ dan derajat kebebasan (*degree of freedom*) = $n - (k + 1)$ agar dapat ditentukan nilai kritisnya. α yang digunakan dalam penelitian ini adalah 0,05 dengan hipotesis dua sisi (2 tail). Apabila $F_{hitung} < F_{tabel}$ atau $p\text{ value} > \alpha$ dikatakan tidak signifikan. Dan sebaliknya jika $F_{hitung} > F_{tabel}$ atau $p\text{ value} < \alpha$, dikatakan signifikan. Hal ini berarti variabel independen secara bersama-sama mempunyai pengaruh dengan variabel dependen. Hasil uji F dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel. 4.12 Hasil Uji F

ANOVA ^b						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	306.836	4	76.709	34.806	.000 ^a
	Residual	61.709	28	2.204		
	Total	368.545	32			

a. Predictors: (Constant), x1.x4, x1.x3, Partisipasi Penyusunan Anggaran, x1.x2

b. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

Sumber : Data Olahan, 2012

Berdasarkan tabel di atas, diperoleh $F_{test} 34.806 > F_{tabel} 2,48$ dan $P\text{ Value}$ sebesar $0,000 < 0,05$ yang berarti $F_{hitung} > F_{tabel}$. Hal ini berarti variabel independen, dan Variabel moderat secara bersama-sama mempunyai hubungan dengan variabel dependen.

4.3.3.3. Koefisien Determinasi

Koefisien determinan (R) adalah sebuah koefisien yang menunjukkan seberapa besar persentase variabel–variabel independen. Semakin besar koefisien determinasinya, maka semakin baik variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen. Dengan demikian regresi yang dihasilkan baik untuk mengistemasi nilai variabel dependen. Hasil koefisien determinasi dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 4.13 Hasil Koefisien Determinasi

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.912 ^a	.833	.809	1.485

a. Predictors: (Constant), x1.x4, x1.x3, Partisipasi Penyusunan Anggaran, x1.x2

Sumber : Data Olahan, 2012

Berdasarkan perhitungan nilai koefisien determinasi (R^2) diperoleh nilai sebesar 0.833. Hal ini menunjukkan bahwa variasi variable independen dan variabel moderat memberikan pengaruh sebesar 83.30% terhadap dependen dan sisanya sebesar ($100\% - 83.30\% = 16.70\%$) dipengaruhi oleh variabel-variabel lain di luar model.

4.4. Pembahasan.

4.4.1. Hasil Uji Hipotesis Pertama: Partisipasi Penyusunan Anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial

Hasil uji hipotesis yang pertama dalam penelitian ini, nilai t hitung sebesar 2.293 dan t table sebesar 1.693 dan *p-value* (sign) 0,030 yang artinya lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian, hasil penelitian ini berhasil menerima hipotesis

pertama yang menyatakan bahwa partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

Partisipasi penyusunan anggaran merupakan keterlibatan seluruh manajer (baik Kasubbag sampai Kabag) dalam suatu perusahaan untuk melakukan kegiatan dalam pencapaian sasaran yang telah ditetapkan dalam anggaran. Dengan adanya keterlibatan tersebut akan mendorong para Kabag/Kasubbag untuk bertanggungjawab terhadap masing-masing tugas yang diembannya sehingga para Kabag akan meningkatkan kinerjanya agar mereka dapat mencapai sasaran/target yang telah ditetapkan dalam anggaran. Hal ini mengindikasikan adanya pengaruh yang positif antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial.

Hasil penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian sebelumnya tentang partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial dilakukan oleh Kasmawati (2010) yang meneliti tentang pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja aparat pemerintah daerah komitmen organisasi dan gaya kepemimpinan sebagai variabel moderating. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial variabel partisipasi penyusunan anggaran mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja aparat pemerintah daerah.

4.4.2. Hasil Uji Hipotesis Kedua: Sistem Penghargaan tidak berpengaruh terhadap hubungan partisipasi Penyusunan anggaran

Dalam penelitian ini, nilai t hitung sebesar 0.236 lebih kecil dari t table sebesar 1.693 dan p value (sign) 0,815 yang artinya lebih besar dari 0,05. Dengan demikian hasil penelitian ini menolak hipotesis kedua yang menyatakan bahwa sistem penghargaan berpengaruh terhadap hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial. Ini tidak sesuai dengan hasil

penelitian Kemudian Riyadi (2007) yang meneliti sistem penghargaan dan pelimpahan wewenang sebagai variabel moderating dalam hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial. Hasil penelitian menunjukkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial.

4.4.3. Hasil Uji Hipotesis Ketiga: komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial

Kemudian hipotesis ketiga, dalam penelitian ini nilai t hitung sebesar 1.129 dan t table sebesar 1.693 dan p value (sign) 0,269 yang artinya t table > dari pada t hitung dan p -value > 0,05 Interaksi komitmen organisasi terhadap hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial tidak terdapat pengaruh. Sehingga variabel komitmen organisasi dalam penelitian ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi bukan moderating yang dapat mempengaruhi hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial. Hasil ini tidak sesuai dengan hasil penelitian Endang (2007) yang meneliti tentang pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja aparat pemerintah daerah dengan komitmen organisasi dan gaya kepemimpinan sebagai variabel moderating menunjukkan bahwa variabel komitmen organisasi dan gaya kepemimpinan berpengaruh negative signifikan dalam memoderasi pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja aparat pemerintah.

4.4.4. Hasil Uji Hipotesis Keempat: Gaya Kepemimpinan Berpengaruh Terhadap Hubungan Antara Partisipasi Penyusunan Anggaran Dengan kinerja Manajerial

Selanjutnya hipotesis keempat, dalam penelitian ini, nilai t hitung sebesar 2.784 dan t table sebesar 1.693 p value (sign) 0,010 yang artinya lebih kecil dari 0,05. Interaksi gaya kepemimpinan terhadap hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial mempunyai pengaruh positif. Ini sejalan dengan penelitian Riyadi (2007) yang meneliti sistem penghargaan dan pelimpahan wewenang sebagai variabel moderating dalam hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial. Hasil penelitian menunjukkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial.

4.4.5. Hasil Uji Hipotesis Kelima: Secara Simultan Sistem Penghargaan, Komitmen Organisasi, dan gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial

Dan hipotesis kelima dalam penelitian nilai uji F , diperoleh F_{test} 34.806 > F_{tabel} 2,48 dan P Value sebesar 0,000 < 0,05 yang berarti $F_{\text{hitung}} > F_{\text{tabel}}$. Hal ini berarti variabel independen dan moderat secara bersama-sama berpengaruh terhadap variabel dependen. Ini sejalan dengan dilakuakn oleh Riyadi pada pada tahun 2007 yang meneliti tentang sistem penghargaan dan pelimpahan wewenang sebagai variabel moderating dalam hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial. Kemudian berdasarkan perhitungan nilai koefisien determinasi (R^2) diperoleh nilai sebesar 0.833. Hal ini menunjukkan bahwa variabel independen memberikan pengaruh sebesar 83.3% terhadap dependen dan sisanya sebesar 16.70% dipengaruhi oleh variabel-variabel lain.

BAB V

PENUTUP

5.1. Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial dengan sistem penghargaan, komitmen organisasi dan gaya kepemimpinan sebagai variabel moderatingnya. Dari hasil penelitian ini, peneliti dapat menyimpulkan sebagai berikut :

1. Hasil pengujian hipotesis pertama menunjukkan bahwa variabel partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Pengujian ini berhasil membuktikan hipotesis pertama yang menyatakan bahwa partisipasi yang tinggi dalam penyusunan anggaran akan meningkatkan kinerja manajerial..
2. Hasil pengujian hipotesis kedua menunjukkan bahwa sistem penghargaan tidak berpengaruh signifikan terhadap hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial, artinya hipotesis kedua dalam penelitian ini ditolak. Ini menunjukkan bahwa sistem penghargaan bukan variabel moderating yang dapat memperkuat ataupun memperlemah hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial.
3. Hasil pengujian hipotesis ketiga menunjukkan bahwa variabel komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial. artinya hipotesis ketiga dalam penelitian ini ditolak. Ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi

bukan variabel moderating yang dapat memperkuat ataupun memperlemah hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial

4. Hasil pengujian hipotesis keempat menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial. artinya hipotesis keempat dalam penelitian ini diterima. Ini menunjukkan bahwa dengan sistem penghargaan yang baik akan meningkatkan kinerja manajerial.
5. Hasil pengujian hipotesis kelima menunjukkan bahwa secara simultan variabel partisipasi penyusunan anggaran dan moderat berpengaruh terhadap variabel kinerja manajerial. Berdasarkan perhitungan nilai koefisien determinasi (R^2) diperoleh nilai sebesar 0.833. Hal ini menunjukkan bahwa variabel partisipasi penyusunan anggaran dengan sistem penghargaan, komitmen organisasi, dan gaya kepemimpinan sebagai variabel moderatingnya memberikan pengaruh sebesar 83.3% terhadap kinerja manajerial.

5.2. Saran

1. Penelitian ini hanya mengambil variabel komitmen organisasi, gaya kepemimpinan dan sistem penghargaan sebagai variabel pemoderasi sehingga hanya membatasi pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial pada tiga variabel pemoderasi saja. Oleh karena itu, perlu dikembangkan untuk penelitian selanjutnya dengan memasukkan variabel lainnya yang mempengaruhi kinerja manajerial pada suatu instansi perbankan untuk menciptakan kinerja yang lebih baik.

2. Selain itu, penelitian ini hanya dilakukan pada bank BUMN. Oleh karena itu, diharapkan pada penelitian selanjutnya dilakukan pada bank selain BUMN yang lebih kompleks dengan lingkup wilayah yang lebih luas. Apabila diperbanyak populasi dan sampelnya kemungkinan akan mendapatkan hasil yang berbeda.
3. Berhasilnya beberapa hipotesis yang disusun bisa menjadi masukan bagi perbankan untuk mengevaluasi sistem penganggaran yang telah ada guna meningkatkan efektivitas anggaran. Dengan dimasukkannya variabel sistem penghargaan komitmen organisasi, dan gaya kepemimpinan sebagai variabel moderating, dapat dijadikan pertimbangan bagi perbankan.

DAFTAR PUSTAKA

Al-Quranul Karim Surat An-Nisa Ayat 59, Al-Ahzab Ayat 21

Darlis, Edfan. 2005. Analisis Pengaruh Komitmen Organisasi dan Ketidakpastian Lingkungan terhadap Hubungan antara partisipasi dengan Senjangan Anggaran. *Jurnal Riset dan Akuntansi Indonesia*, Vol. 1:85-101

Hansen dan Mowen, 2001, *Akuntansi Manajemen*, Salemba Empat, Jakarta.

Gibson, dkk. 2004. *Organisasi dan Manajemen, Perilaku, Struktur, Proses. Terjemahan*. Jakarta: Erlangga.

Hariyanto, Eko dan Pinasti, Margani, Pengaruh Keikutsertaan Manajer dalam Penyusunan Budget terhadap Perilaku Manajer yang kinerjanya dinilai dengan Informasi Akuntansi, *Simposium Nasional Akuntansi 5, Semarang, tanggal 5 – 6 September 2002, hal. 674 – 864*.

Indriantoro. N. dan Supomo. B., 2001. *Metodologi Penelitian bisnis untuk Akuntansi dan Manajemen*, Edisi Pertama. BPFE-Jogjakarta.

M. Nafarin. 2004. *Penganggaran Perusahaan. Edisi Revisi*. Salemba empat. Jakarta.

Mahmudi, 2005, *Manajemen Kinerja Sektor Publik*, Yogyakarta: Unit Penerbit dan Percetakan Akademi Manajemen Perusahaan YKPN.

Mulyadi, 2001, *Akuntansi Manajemen*, Salemba Empat, Jakarta.

Muslimah, Susulawati, Dampak Gaya Kepemimpinan, Ketidakpastian Lingkungan dan Informasi Job-Relevant terhadap Sistem Penganggaran, *Jurnal Riset Akuntansi Indonesia*, Vol 4, No 2, Juli 2008.

Nafi, M. 2001. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Strategi dan Ketidakpastian Lingkungan Terhadap Partisipasi Anggaran*, UGM Tesis.

Nor, Wahyudin. 2007. Desentralisasi dan Gaya Kepemimpinan Sebagai Variabel Moderating Dalam Hubungan Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajerial. *Simposium Nasional Akuntansi*.

Nurchayani, Kunvawiyah. 2010. *Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Melalui Komitmen Organisasi Dan Persepsi Inovasi Sebagai Variabel Intervening*. Universitas Dipenogoro.

- Pinem, 2005, *Pengaruh Komitmen Terhadap Kepuasan Kerja Auditor, Motivasi sebagai Variabel Intervening*. SNA X. Denpasar
- Rivai Veithzal, 2004 *Kiat Memimpin dalam Abad ke-21*, Rajagrafindo Persada Jakarta.
- Santoso, Singgih, 2001. *Buku Latihan SPSS Statistik Parametrik*. Cetakan Kedua. Penerbit. PT. Elex Media Komputindo Kelompok Gramedia Jakarta.
- Sardjito, dKK, 2007. Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah; Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Moderating. *SNA X. Denpasar*.
- Sedarmayanti 2001, *Dasar-Dasar Pengetahuan Tentang Manajemen Perkantoran, Suatu Pengantar*, Mandar Maju, Bandung.
- Siskawati, Vidya. 2004, *Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pemda*, Skripsi Universitas Bung Hatta, Padang
- Simamora, Henry 2004, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: STIE YKPN
- Suhartono dan Solihin, 2006. Pengaruh Kejelasan Sasaran Anggaran terhadap Senjangan Anggaran Instansi Pemerintah Daerah dengan Komitmen organisasi sebagai pmoderasi. *SNAIX, Padang*.
- Sumarno, J.2005. Pengaruh Komitmen dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Hubungan Antara Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajerial. *Symposium Nasional Akuntansi VIII, Solo*.
- Trisnaningsih,S, 2007. Independensi Auditor dan Komitmen Organisasi sebagai Mediasi Pengaruh Pemahaman Good Governance, Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Auditor, *SNA X, Makasar*.
- Tohardi, Akhmad, 2002, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Wijayanti, Elly. 2011. *Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja dan Sistem Penghargaan Terhadap Keefektifan Penerapan Teknik Quality Manajemen (TQM)*. Skripsi Universitas pembangunan Nasional Veteran. Jakarta